

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Kristian Manov**

**Vorbereitung des  
internationalen Markteintritts  
für die Automobilbranche  
dargestellt am Beispiel  
Bulgarien**

Mittweida, 2019

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Vorbereitung des internationalen Markteintritts für die Automobilbranche dargestellt am Beispiel Bulgarien**

Autor:

**Herr**

**Kristian Manov**

Studiengang:

**Betriebswirtschaftslehre**

Seminargruppe:

**BW15w2-B**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. rer. oec. Serge Velesco**

Zweitprüfer:

**Prof. Dr. rer. pol. Harald Zwerina**

Einreichung:

**Mittweida, 15.04.2019**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Preparation of international market entry for the automotive industry illustrated by the example of Bulgaria**

author:

**Mr.**

**Kristian Manov**

course of studies:

**Business Administration**

seminar group:

**BW15w2-B**

first examiner:

**Prof. Dr. rer. oec. Serge Velesco**

second examiner:

**Prof. Dr. rer. pol. Harald Zwerina**

submission:

**Mittweida, 15.04.2019**

---

## **Bibliografische Beschreibung:**

Manov, Kristian:

### **Vorbereitung des internationalen Markteintritts für die Automobilbranche dargestellt am Beispiel Bulgarien**

Preparation of international market entry for the automotive industry illustrated by the example of Bulgaria

2019. 54 - Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), University of Applied Sciences,  
Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Bachelorarbeit, 2019

## **Referat:**

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem internationalen Markteintritt der Automobilbranche. Nach der Darstellung der Gründe, die zu einer Expansion führen, wird das Vorgehen der Auslandserweiterung beschrieben. Das Auslandsengagement wird am Beispiel Bulgarien dargestellt. Dabei werden die Vor- und Nachteile des Landes analysiert, um mögliche Chancen und Risiken zu erkennen. Das Land gewinnt aufgrund seiner wirtschaftlichen und geopolitischen Situation immer mehr an Bedeutung und sollte vor allem für produzierende Unternehmen in Betracht gezogen werden.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung .....	1
1.3 Aufbau der Arbeit .....	2
<b>2 Grundlagen des internationalen Markteintritts und der Automobilbranche .....</b>	<b>3</b>
2.1 Begriffsdefinition internationaler Markteintritt .....	3
2.2 Die Automobilbranche .....	4
2.2.1 Die Bedeutung der Automobilbranche für die Wirtschaft .....	6
2.2.2 Gründe und Ziele der Internationalisierung der Automobilbranche .....	8
2.2.3 Internationalisierungsstrategien in der Automobilbranche .....	10
2.2.4 Chancen und Risiken der Internationalisierung der Automobilbranche .....	16
2.2.5 Erfolgsfaktoren bei der Internationalisierung der Automobilbranche .....	18
2.3 Markt und Standortwahl .....	20
<b>3 Marktanalyse .....</b>	<b>23</b>
3.1 PESTEL-Analyse .....	23
3.1.1 Theoretische Grundlagen .....	23
3.1.2 Anwendung der PESTEL-Analyse .....	24
3.2 SWOT-Analyse .....	40
3.2.1 Theoretische Grundlagen .....	40
3.2.2 Anwendung einer SWOT-Analyse .....	43
3.3 Wettbewerb in Bulgarien .....	45
3.3.1 Arbeitsmarkt .....	45
3.3.2 Infrastruktur .....	46
3.3.3 Wettbewerbssituation .....	48
<b>4 Planung und Durchführung des Markteintritts in Bulgarien .....</b>	<b>50</b>
4.1 Auswertung der gesammelten Informationen .....	50
4.2 Festlegung eines Standortes .....	51
4.3 Festlegung der Markteintrittsform .....	51
4.4 Finanzierung der Internationalisierung .....	52
<b>5 Ergebnis der Arbeit .....</b>	<b>53</b>

---

<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XVI</b>

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b>	<b>Anzahl registrierter Kraftfahrzeuge weltweit in den Jahren 2005 bis 2015</b> Bildquelle: Statista.....	<b>S. 4</b>
<b>Abbildung 2:</b>	<b>Überblick über die Beschäftigten in der deutschen Automobilindustrie in den Jahren 2005 bis 2017</b> Bildquelle: Statista.....	<b>S.7</b>
<b>Abbildung 3:</b>	<b>Überblick über die internationalen Vertriebsstrukturen im Automobilbereich</b> Bildquelle: Schmid/Dauth/Kotulla/Schulze (2013) S. 162.....	<b>S. 14</b>
<b>Abbildung 4:</b>	<b>Umsatzentwicklung in der deutschen Automobilindustrie von 2000-2017</b> Bildquelle: VDA 2017.....	<b>S. 16</b>
<b>Abbildung 5:</b>	<b>Analysefelder und –Beispiele nach der PESTEL Methode</b> Bildquelle: Alter (2011), S. 86.....	<b>S. 23</b>
<b>Abbildung 6:</b>	<b>Bulgarien: Inflationsrate von 2008 bis</b> Bildquelle: Statista (2011), S. 86.....	<b>S. 28</b>
<b>Abbildung 7:</b>	<b>Bulgarien: Wachstum des realen Bruttoinlandsprodukts (BIP) von 2008 bis 2018</b> Bildquelle: Statista.....	<b>S. 29</b>
<b>Abbildung 8:</b>	<b>Bulgarien: Arbeitslosenquote 2008 bis 2018</b> Bildquelle: Statista.....	<b>S. 30</b>
<b>Abbildung 9:</b>	<b>Bulgarien: Bulgarien: Gesamtbevölkerung von 2008 bis 2018</b> Bildquelle: Statista.....	<b>S. 32</b>
<b>Abbildung 10:</b>	<b>Hochschulabsolventen in Bulgarien</b> Bildquelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wirtschaftsdaten Kompakt Bulgarien 2018.....	<b>S. 34</b>
<b>Abbildung 11:</b>	<b>SWOT-Analyse bei grenzüberschreitend tätigen Unternehmen</b> Bildquelle; Puck, S. 155.....	<b>S. 40</b>
<b>Abbildung 12:</b>	<b>Chancen Matrix</b> Bildquelle: Kotler/Bliemel, S. 131.....	<b>S. 41</b>
<b>Abbildung 13:</b>	<b>Gefahren-Matrix</b> Bildquelle: Kotler/Bliemel, S. 131.....	<b>S. 41</b>
<b>Abbildung 14:</b>	<b>Checkliste zur Stärken-Schwächen-Analyse</b> Bildquelle: Kotler/Bliemel, S. 134.....	<b>S. 42</b>
<b>Abbildung 15:</b>	<b>Matrix mit Handlungsempfehlungen</b> Bildquelle: Kotler/Bliemel, S. 135.....	<b>S. 42</b>
<b>Abbildung 16:</b>	<b>Portes „Fünf-Kräfte-Modell“ für die Automobilindustrie</b> Bildquelle: Wedeniwski S. 275.....	<b>S. 48</b>

---

<b>Abbildung 17:</b>	<b>Die absatzstärksten Gebrauchtwagenmarken in Bulgarien</b>	
<b>Bildquelle:</b>	<b>Eigene Darstellung in Anlehnung an Sabew).....</b>	<b>S. 49</b>



# Tabellenverzeichnis

**Tabelle 1:**                **SWOT-Analyse Bulgarien**

**Tabellenquelle: eigene Darstellung**

# Abkürzungsverzeichnis

<b>AEUV</b>	<b>Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union</b>
<b>BIP</b>	<b>Bruttoinlandsprodukt</b>
<b>BMW</b>	<b>Bayerische Motoren Werke</b>
<b>BRIC</b>	<b>Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika</b>
<b>ca.</b>	<b>circa</b>
<b>CDK</b>	<b>Completely Knocked Down</b>
<b>Co<sup>2</sup></b>	<b>Kohlenstoffdioxid</b>
<b>EU</b>	<b>europäische Union</b>
<b>EZB</b>	<b>Europäische Zentralbank</b>
<b>FuE</b>	<b>Forschung und Entwicklung</b>
<b>IT</b>	<b>Informationstechnik</b>
<b>Kfz</b>	<b>Kraftfahrzeug</b>
<b>Km</b>	<b>Kilometer</b>
<b>LW</b>	<b>Lew</b>
<b>Mio</b>	<b>Millionen</b>
<b>NATO</b>	<b>North Atlantic Treaty Organization</b>
<b>PKW</b>	<b>Personenkraftwagen</b>
<b>VDA</b>	<b>Verband der Automobilindustrie</b>
<b>VW</b>	<b>Volkswagen</b>
<b>z.B.</b>	<b>zum Beispiel</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Die Automobilbranche ist ein wichtiger Bestandteil der Globalisierung und konnte diese stark prägen. Die wirtschaftlich erfolgreichsten Zeiten erlebte sie in den 90er Jahren. Durch die Wiedervereinigung ergaben sich neue Chancen zur Ertrags- und Absatzsteigerung. Dabei waren am stärksten Nordamerika, Ostasien und Europa wirtschaftlich beteiligt, da die angebotenen Kraftfahrzeuge begrenzt waren und die Nachfrage sehr hoch ausfiel. Nach dieser Boomphase konnte der Markt gesättigt werden und Automobilhersteller produzierten mehr als sie absetzten.<sup>1</sup>

Der Automobilabsatz ging in den vergangenen Jahren zurück. Industriestaaten wie die USA, Japan und EU-Staaten sind weitgehend gesättigt. Dabei verzichten immer mehr auf die Anschaffung eines Neuwagens. Die neuen Kunden der Automobilbranche leben in Wachstumsmärkten wie Brasilien, Russland, Indien oder China. Hierbei ist es eine Frage der Zeit, bis dort der Automobilabsatz stagniert. So besitzen chinesische Metropolen eine fast so hohe Fahrzeugdichte wie westliche Industriestaaten.<sup>2</sup>

Auf Grund dessen sollte die Markterschließung von potentiellen Expansionsstandorten schnell erfolgen, um hohe Marktanteile zu generieren. Bulgarien ist das ärmste Mitgliedsland der europäischen Union. Trotzdem konnte sich die Wirtschaft in den letzten Jahren weiterentwickeln und immer mehr ausländische Unternehmen siedelten sich an. Somit sollten Automobilhersteller eine mögliche Expansion nach Bulgarien in Betracht ziehen.<sup>3</sup>

## 1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, ob Bulgarien als potenzieller Standort für die Automobilbranche geeignet ist. Dazu ist es erforderlich die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen des Marktes sowie deren Vor- und Nachteile kenntlich zu machen. Im Kontext wird der Markt in Bezug auf die Automobilbranche analysiert.

---

<sup>1</sup> Vgl. Hundertmark (2013) S. 32

<sup>2</sup> Vgl. Doll (2015)

<sup>3</sup> Vgl. Auswärtiges Amt (2019)

## **1.3 Aufbau der Arbeit**

Zu Beginn der Arbeit erfolgt ein Überblick über die Grundlagen des internationalen Markteintritts und der Automobilbranche. Dieser beinhaltet die Begriffsdefinition sowie die Darstellung der verschiedenen Faktoren für eine erfolgreiche Expansion. Anschließend wird im Hauptteil der bulgarische Markt durch die PESTEL- und SWOT-Analyse analysiert. Zusätzlich wird der aktuelle Wettbewerb des Landes betrachtet. Das letzte Kapitel der Arbeit umfasst die Auswertung der gesammelten Informationen. Dabei wird festgelegt, ob Bulgarien als potenzieller Standort attraktiv ist.

## 2 Grundlagen des internationalen Markteintritts und der Automobilbranche

### 2.1 Begriffsdefinition internationaler Markteintritt

Der internationale Markteintritt ist eine Vorgehensweise, mit der Unternehmen grenzüberschreitend tätig werden können. Im Zuge dessen werden die nationalen Grenzen des Stammlandes überschritten, um darüber hinaus unternehmerisch aktiv zu werden. Dieses Phänomen betrifft Unternehmen aus den verschiedensten Branchen, Größenklassen und Ländern.<sup>4</sup>

Der Eintritt in den internationalen Markt unterstützt Unternehmen bei der Erreichung von Zielen, die mit der Internationalisierung in Verbindung stehen. Deshalb ist es von großer Bedeutung, dass sich Unternehmen die Frage stellen, weshalb sie außerhalb der Grenzen aktiv werden möchten, beziehungsweise warum ein neuer Geschäftszweig im Ausland weiterhin aufrechterhalten oder ausgebaut werden soll. Die im Folgenden genannten Ziele können kategorisch als Gründe für grenzüberschreitende Aktivitäten dienen:

- effizienzorientierte Ziele
- beschaffungsorientierte Ziele
- absatzorientierte Ziele

Aus diesen Zielen ergeben sich anschließend strategische Optionen die für die Unternehmensentwicklung geeignet scheinen. Hierbei kann der internationale Markteintritt vollkommen unterschiedlich verlaufen, da Unternehmen mit beschaffungsorientierten Ziele wie beispielsweise die Erschließung von neuen Rohstoffen, anders in den neuen Markt eintreten, als Unternehmen, die sich absatzorientierten (z.B. neue Absatzmärkte) oder effizienzorientierten Zielen (z.B. höhere Produktion) verschreiben.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Abrahamczik (2012), S. 19f

<sup>5</sup> Vgl. Schmid (2013), S. 8

## 2.2 Die Automobilbranche

Die Gründung der Automobilbranche hat ihre Wurzeln in der Entwicklung eines Verbrennungsmotors, für das Carl Benz im Jahre 1886 Patent anmeldet. Er nutzte den Otto-Motor für ein Straßenfahrzeug und schuf somit das erste Automobil.<sup>6</sup>

Ein weiterer wichtiger Akteur für die heutige Automobilbranche war Henry Ford. Er erfand das Fließband und konnte die Produktionskosten, die bei der Herstellung entstanden stark senken. Dadurch wurden die Fahrzeuge deutlich billiger. Erst diese Entwicklung machte es möglich, dass sich auch Normalverdiener Automobile leisten konnten und somit am Straßenverkehr teilnehmen konnten.<sup>7</sup>

Hiernach begann der Start einer wahren Erfolgsgeschichte. Allein in Deutschland ist dieser Trend sehr gut zu erkennen. So belief sich der Fahrzeugbestand im Jahr 1970 auf etwa 14 Mio. und vervierfachte sich im Jahr 2018 auf ca. 56 Mio. Infolgedessen stieg die Fahrzeugdichte von 229 auf heute 634 Kraftfahrzeuge je 1000 Einwohner. Doch nicht nur in Deutschland, sondern auch international ist dieser Anstieg zu beobachten. Wie in Abbildung 1 zu erkennen wurden in den dargestellten zehn Jahren knapp 400 Mio. neue Kfz registriert. Ein Grund für die positive Entwicklung sind die hohen Wachstumsraten der BRIC-Staaten Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika, die den Automobilherstellern und -zulieferern hohe Wachstumsraten ermöglichten.<sup>8</sup>

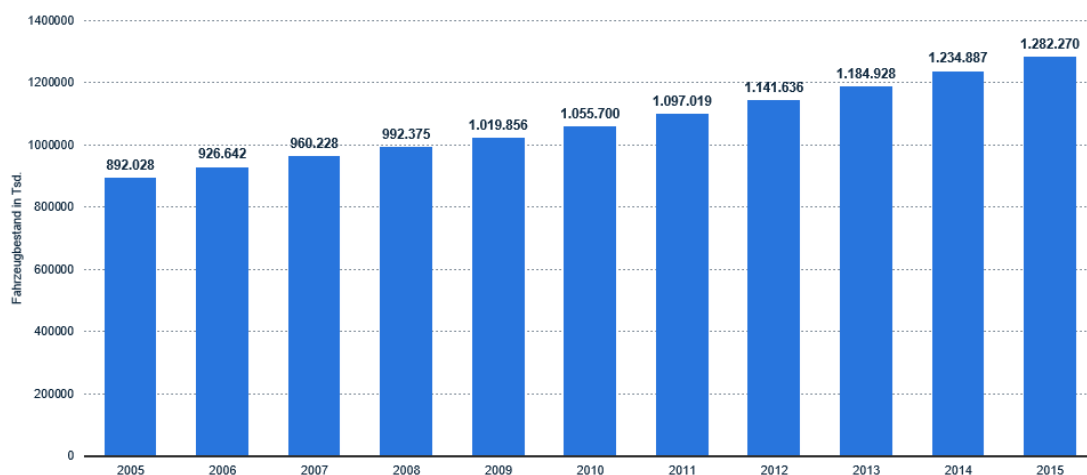


Abbildung 1: Anzahl registrierter Kraftfahrzeuge weltweit in den Jahren 2005 bis 2015 (in 1.000)  
(Quelle: Statista)

<sup>6</sup> Vgl. Weißenborn (2009)

<sup>7</sup> Vgl. Hundertmark (2013), S. 19

<sup>8</sup> Vgl. Wagner (2015), S.1

Zu den Akteuren der Automobilbranche zählen weltweit bekannte und erfolgreiche Unternehmen. Darunter sind Hersteller wie Mercedes-Benz, BMW, Toyota, Volkswagen und Mitsubishi oder Zulieferer wie Continental, Bosch oder Denso.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Brandirectory (2018)

## 2.2.1 Die Bedeutung der Automobilbranche für die Wirtschaft

Die Automobilindustrie entwickelte sich im Jahr 2017 positiv. In Europa wurden knapp 15.632.000 Fahrzeuge abgesetzt wodurch das höchste Niveau seit 2007 erreicht wurde. Auch in den BRIC-Staaten sind die Wachstumsraten gestiegen. Die Bundesrepublik Indien konnte mit einem Zuwachs von 8,8 Prozent zum Vorjahr ein kräftiges Plus verbuchen und den Automobilabsatz auf knapp 3.229.100 steigern. Automobilhersteller in Brasilien und Russland setzten ebenfalls deutlich mehr Neuwagen als im Vorjahr ab und erzielten Wachstumsraten von 9,4% und 11,9%. In den Vereinigten Staaten von Amerika sank der Absatz an Neuwagen um 1,9%, aber blieb mit ca. 17.135.000 weiterhin hoch. Auch wird angenommen, dass die Prognosen für 2018 positiv ausfallen und der PKW-Weltmarkt auf 86 Mio. Einheiten wachsen wird.<sup>10</sup>

Parallel dazu erhöhten sich 2017 die Neuzulassungen im deutschen Automobilmarkt um drei Prozent auf etwa 3,4 Millionen Kraftfahrzeuge. Dadurch erreichte der deutsche PKW-Markt das höchste Volumen des Jahrzehnts und stieg zum vierten Mal in Folge. In Deutschland ist gut erkennbar, dass die inländischen Fahrzeughersteller deutlich beliebter sind, als die ausländischen. So wurden im Jahr 2017 ca. 2,4 Mio. deutsche und nur ca. 1 Mio. ausländische Kraftfahrzeuge neu zugelassen.<sup>11</sup>

Ein weiterer wichtiger Faktor der Wirtschaft ist der Arbeitsmarkt. Die Automobilbranche leistet einen sehr wichtigen Beitrag dazu. Bezugnehmend darauf zeigt der Autor den deutschen Automobilmarkt und deren Beschäftigte. In Abbildung 3 wird veranschaulicht, dass die Zahl der Beschäftigten im Jahr 2017 auf knapp 820.000 stieg. Zusätzlich bietet die Industrie seit sieben Jahren immer mehr Arbeitsplätze. Seit 2010 fanden 120.000 neue Beschäftigte in dieser Branche Arbeit.

---

<sup>10</sup> Vgl. VDA (2018a)

<sup>11</sup> Vgl. VDA (2018b)



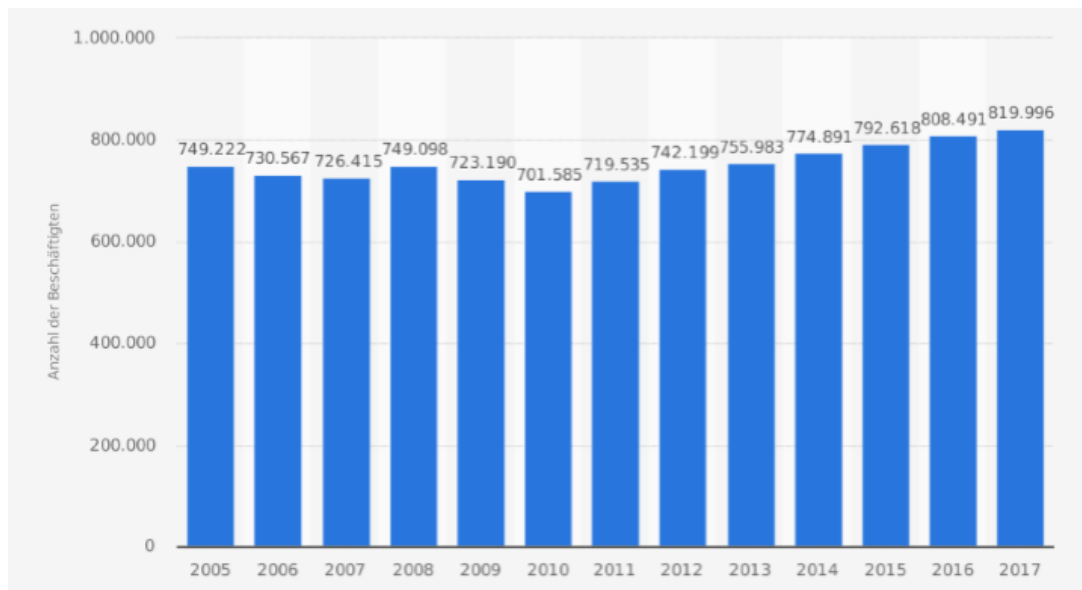


Abbildung 2: Überblick über die Beschäftigten in der deutschen Automobilindustrie in den Jahren 2005 bis 2017  
(Quelle: Statista)

Vergleicht man in Deutschland die Beschäftigten des Verarbeitenden Gewerbes, so nimmt die Automobilbranche mit 15 Prozent einen hohen Stellenwert ein. Jedoch sind noch weitaus mehr Arbeitsplätze von der Branche abhängig wie beispielsweise Mitarbeiter von Autowerkstätten oder -häusern. Auch andere Industriezweige wie die Textil- oder Chemiebranche sind wichtige Zulieferer für die Automobilbranche. Daraus resultierend schätzen Ökonomen die Zahl der Beschäftigten, die von der Branche abhängig sind auf 1,8 Millionen.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Vgl. Breitling/Groll (2018)

## 2.2.2 Gründe und Ziele der Internationalisierung der Automobilbranche

Die Internationalisierung eines Unternehmens leitet eine neue Unternehmensentwicklung ein. Dabei sind die Motive der Expansion in das Ausland durch verschiedene Umstände geprägt. Folgende Umstände können zu einer Ausweitung des geographischen Einzugsgebiets führen:

- Marktsättigung im Inland
- Anstieg von Produktions- und Lieferkosten (z.B. Einführung/Erhöhung des Mindestlohns → Anstieg der Lohnkosten)
- Hoher Wettbewerbsdruck von inländischen Konkurrenten
- Hohe Abhängigkeit von international tätigen Abnehmern (z.B. bei Zulieferern)
- Sinkende Marktprofitabilität
- Umgehung von Marktbarrieren

Ziel der expandierenden Unternehmen ist es, diese Probleme zu beseitigen und gegebenenfalls mit neuen Märkten zu kompensieren. In Kapitel 2.1 wurde bereits erwähnt, dass die Ziele grundsätzlich in drei Kategorien unterteilt werden.

Die effizienzorientierten Ziele sollen Ertragsfördernd sein, um wirtschaftlicher zu arbeiten. Dabei können im ausländischen Markt beispielsweise Standortnachteile ausgeglichen, vorhandene Kapazität ausgelastet, Lohn- und Produktionskosten gesenkt und Steuer- und Zinsvorteile vorteilhaft genutzt werden.

Durch die beschaffungsorientierten Ziele sollen neue Produktionsmöglichkeiten geschaffen werden. Dabei können hohe Rohstoffvorkommen im Ausland ein Expansionsgrund sein. Weitere beschaffungsorientierte Ziele sind qualifiziertere Personalressourcen, neue Produktionsmöglichkeiten, leichter Zugang zu Wissen und Technologie und die Verbesserung von Markteintrittsformen.

Die absatzorientierten Ziele sind häufig der Hauptgrund für den Markteintritt im Ausland. Hierbei soll durch die Erschließung eines neuen Marktes die Marktpräsenz im Zielland erhöht werden. Weiterhin sollen durch vorhandene Wettbewerbsvorteile aktive ausländische Konkurrenten geschwächt und deren Kunden gewonnen werden. Weitere absatzorientierte Ziele sind neue Absatzsicherungen durch Kunden und/oder die Verlängerung des Produktlebenszyklus.

Außerhalb der Theorie darf jedoch nicht vergessen werden, dass der Zufall ein ausschlaggebender Grund für eine Internationalisierung sein kann. Ein Unternehmen könnte beispielsweise vorhandene Kontakte im Ausland nutzen oder eine Chance wahrnehmen, die nur im ausländischen Markt zu realisieren ist. Ebenfalls führen persönliche Präferenzen durch Manager oder Kunden die eine Internationalisierung planen beziehungsweise international tätig sind zu Expansionen.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Brenner/Misu (2015), S. 12ff

## 2.2.3 Internationalisierungsstrategien in der Automobilbranche

Internationalisierungsstrategien können verschiedenen Markteintrittsformen zugeteilt werden. Dabei ist die Wahl der Form ein entscheidender Schritt für die Internationalisierung. Sie ist mit einer ausführlichen Ermittlung und Recherche der Ressourcen verbunden und sollte erst getroffen werden, nachdem alle Aspekte überprüft wurden. Wird im Nachgang die Strategie geändert, ist sie nunmehr schwer umsetzbar, da die Anpassung eine Menge personelle, organisatorische und finanzielle Ressourcen beansprucht.

Der internationale Markteintritt wird grundsätzlich in die drei Basis-Eintrittsformen Export, Lizenzvergabe und Produktions- und Direktinvestition unterteilt. Der Export und die Direktinvestition sind Basiseintrittsformen. Die Lizenzvergabe umfasst Sonderformen, die durch Kooperationsformen erstellt werden. Dadurch differenziert sie sich von den zwei übrigen.<sup>14</sup>

Wie wichtig der Export für die deutsche Automobilindustrie ist zeigt der Jahresbericht 2018 der VDA. Dort heißt es, dass ca. 80% der in Deutschland produzierten PKWs exportiert werden.<sup>15</sup> Im Folgenden wird ein Überblick über die verschiedenen Markteintrittsformen gezeigt.

### Direktexport

Der Direktexport umfasst zwei verschiedene Formen. Die erste ist der direkte Export ohne Mittler im Gastland. Hierbei vertreibt das inländische Unternehmen seine Güter direkt an den Endabnehmer. Als Alternative können auch eigene Mitarbeiter im Zielmarkt agieren, die die Produkte vor Ort vermarkten. Die Gewinnspanne bleibt beim exportierenden Unternehmen.

Die zweite Form ist der direkte Export mit Mittler im Gastland. Dabei wird nicht direkt exportiert, sondern durch Mittelsmänner im Ausland wie beispielsweise Handelsmakler, Generalimporteure oder Handelsvertreter. Der Mittler handelt selbstständig und ist nicht weisungsgebunden. Ein Arbeitsverhältnis zwischen ihm und dem Exportunternehmen besteht nicht. Der Einsatz eines Handelsvertreters schmälert die Gewinnspanne.

Die Makler haben den Vorteil, dass sie durch ihre jahrelange Erfahrung die lokalen Märkte und deren Konsumenten kennen. Weiterhin verfügen sie über Kontakte und können mit den Herausforderungen des Zielmarktes umgehen. Zusätzlich erwirbt das Unternehmen länderspezifisches Know-how.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. Wesnitzer (1999), S. 46f

<sup>15</sup> Vgl. VDA (2018c), S. 52

<sup>16</sup> Vgl. Haas / Neumair (2006), S.609ff

Der Direktexport eignet sich nicht für jedes Unternehmen. Sollte das zu vertreibende Produkt hohe Transportkosten verursachen oder eine geringe Haltbarkeit vorweisen, so wäre eine andere Eintrittsform sinnvoll. Weiterhin ist der Wechselkurs eine Gefahr, da Wechselkursverschlechterungen Umsatzeinbußen zur Folge haben. Um dies zu vermeiden, kann ein fester Wechselkurs vereinbart werden.<sup>17</sup>

### **Indirekter Export**

Beim indirekten Export ist ein Unternehmen nicht grenzüberschreitend tätig, sondern nutzt ortsansässige Firmen wie beispielsweise Außenhandelsunternehmen oder Exporthäuser.<sup>18</sup> Sie zählt als schwächste Form der Internationalisierung, da das Unternehmen nicht selbst grenzüberschreitend tätig wird und die ortsansässigen Firmen die Exportabwicklungen wie beispielsweise Verkauf, Versicherung und Transport abschließen.

Sollte ein Zwischenhändler genutzt werden kann auf die Exportabteilung verzichtet werden. Weiterhin ist der Außenhändler für Kosten und Risiken die durch den Transport entstehen verantwortlich, da dieser den Transport und die Lagerhaltung übernimmt.

Ein Problem des indirekten Exportes ist die große Abhängigkeit zum Zwischenhändler. So können Faktoren wie Unfähigkeit, Erfolg im Gastland, Qualifikationen, Engagement oder Auftreten ein Risiko darstellen und sollten vorher überprüft werden. Außerdem schmälert die hohe Provision des Händlers den Gewinn.<sup>19</sup>

### **Vertriebstochtergesellschaften**

Die Tochtergesellschaft ist die höchste Form einer Direktinvestition und wird als komplexeste Marktstrategie bezeichnet. Das Unternehmen schafft sich ein Eigentum im Ausland und kontrolliert dieses. Dabei sollte langfristig Kapital zur Verfügung stehen, da der neue Geschäftszweig viele finanzielle Ressourcen benötigt.<sup>20</sup>

Nachdem die Tochtergesellschaft aktiv ist, werden Ressourcen und Werteaktivitäten dorthin verlagert.<sup>21</sup> Dabei ist die Auswahl an Funktionsbereichen begrenzt, da hohe Kosten entstehen und das spezifische Know-how verloren wird. Die Tochtergesellschaft ermöglicht ein unabhängiges agieren und umsetzen von Zielen.<sup>22</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. Kutschker / Schmid (2011), S. 855ff

<sup>18</sup> Vgl. Schmid (2013) S. 16

<sup>19</sup> Vgl. Haas / Neumair (2006), S.609ff

<sup>20</sup> Vgl. Merkl (2002), S. 655

<sup>21</sup> Vgl. Welge / Holtbrügge (2001), S. 109

<sup>22</sup> Vgl. Behnam (1998), S.41

Darüber hinaus entsteht ein persönlicher Kontakt zu lokalen Behörden, Kunden und Geschäftspartnern. Dieses hohe Maß an Selbstständigkeit ermöglicht eine Konfliktlösung vor Ort und kann beispielsweise Interessenskonflikte mit Partnern vermeiden.<sup>23</sup>

Zugleich bringt sie auch negative Faktoren durch politische und wirtschaftliche Risiken. Das Unternehmen haftet vollständig mit dem im Ausland investierten Kapital und muss Kosten, die durch Gesetzesverstoß entstehen, vollständig tragen. Um dies zu vermeiden, sollten sich Unternehmen über bestimmte Rechtsformen bereits vor dem Markteintritt informieren.<sup>24</sup>

In der Automobilindustrie werden häufig Vertriebstochtergesellschaften genutzt, die den Vertrieb im Ausland übernehmen.<sup>25</sup>

### **Die Direktinvestition**

Bei dieser Eintrittsform sind die Investitionsstrategien relevant. So werden zu Beginn die relevanten Entscheidungskriterien bestimmt. Anschließend werden passende Investitionsmethoden verwendet. Ein Beispiel ist die Eigentumsstrategie, bei der ein Unternehmen entscheidet, ob der Partner im Ausland den vollständigen Besitz erhält oder nur am Betrieb beteiligt wird. Eine andere Variante ist die vollständige Übernahme eines Unternehmens, wodurch eine Tochtergesellschaft im Zielmarkt entsteht.

Kombiniert man die Investitionsstrategien und die Eigentumsstrategien so entsteht das Joint Venture. Hierbei kann der Partner die Sachanlagen aus dem eigenen Unternehmen verwenden und dem neugegründeten Geschäftszweig zur Verfügung stellen, um ein gemeinschaftliches Tochterunternehmen entstehen zu lassen.

Eine andere Form des Joint Venture ist das „Pseudo- Joint Venture“, in dem ein Unternehmen von zwei unterschiedlichen Partnern geführt wird. Das „Pseudo- Joint Venture“ wird oftmals in wirtschaftlich schwächeren Ländern umgesetzt, da der Partner aus der westlichen Region ein langlebig orientiertes betreiben ermöglichen soll.

Durch die Direktinvestition wird eine komplette Produktionseinrichtung übernommen. Somit kann die Produktion vollständig in den Zielmarkt verlagert werden, um von dort aus Leistungen zu erbringen.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. Haas/Rehner, 2003, S. 63

<sup>24</sup> Vgl. Berndt/Fantapié/Altobelli/Sander (2010) S. 153

<sup>25</sup> Vgl. Schmidt, Dauth, Kotulla, Schulze S. 162

<sup>26</sup> Vgl. von der Oelsnitz (2000), S. 104f

Ein Nachteil der Direktinvestition ist die langfristige Kapitalbindung und der hohe Kapitalbedarf. So muss im Rahmen des ausländischen Markteintrittes viel Eigenkapital eingesetzt werden, welches eine lange Rücklaufperiode prägt. Weitere Gefahren sind Gesetzesgrundlagen, politischen Rahmenbedingungen und instabile Verhältnisse. Sollte im Ausland versagt werden so könnten bleibende Imageschäden im Inland folgen.<sup>27</sup>

### **Joint - Venture**

Das Joint Venture besteht aus zwei rechtlich unabhängigen Unternehmen. Im Normalfall möchte das eine Unternehmen im Zielland aktiv werden und kooperiert mit einem im Zielland angesiedelten Unternehmen. Diese Form wird von Firmen mit wenig Auslandserfahrung verwendet. Häufig können diese keine auftretende Risiken im ausländischen Markt kalkulieren und keine Tochtergesellschaft im Ausland aufbauen. Durch das lokale Unternehmen und seinem Markt Know-how soll ein leichter Kontakt zu Behörden, Kunden und Lieferanten aufgebaut werden. Hierzu wird bei der Gründung die Anteilnahme der Teilhaber und deren Einflussnahme an den unternehmerischen Aktivitäten vereinbart.

Der Handelspartner ermöglicht die Umgehung von Handelshemmnissen und Markteintrittsbarrieren, wodurch das Risiko beim Markteintritt sinkt. Weiterhin können vorhanden Imagevorteile verwendet werden.

Das Joint Venture bringt auch negative Faktoren. So kann die Wahl des Partnerunternehmens eine falsche Entscheidung sein. Des Weiteren haben Joint Venture eine geringe Lebensdauer. Unstimmigkeiten im Managementbereich, die Anteilnahme an der Verantwortung oder kulturelle Gewohnheiten führen häufig zu einer späteren Trennung.<sup>28</sup>

### **Die Lizenzvergabe**

Bei der Lizenzvergabe werden die Produkte eines Unternehmens entgeltlich und befristet einem ausländischen Unternehmen zur Verfügung gestellt. Die Lizenznehmer fertigen und vertreiben die Produkte. Der Lizenzgeber profitiert durch das Know-how der Lizenznehmer. So soll der neue Markt einfacher erschlossen und weitere Erträge erwirtschaften werden. Dabei fällt der Finanzielle-, Informations- und Personalbedarf gering aus.

---

<sup>27</sup> Vgl. Merkl (2010), S. 16

<sup>28</sup> Vgl. Dehnen (2012), S. 91ff

Der Nachteil der Lizenzvergabe ist die Handlungsmacht der Lizenznehmer. Der Lizenzgeber verfügt nur über beschränkte Kontrollmöglichkeiten und kann lediglich Vermarktungskonzepte beeinflussen. Andere unternehmerische Aktivitäten übernimmt der Lizenznehmer. Sollte der Lizenznehmer beispielsweise Rechtsvorschriften verletzen, so zieht das Folgen für den Lizenzgeber. Dadurch können internationale und nationale Imageschäden entstehen.<sup>29</sup>

In der Automobilbranche wird die Lizenzvergabe verwendet. Oftmals erhalten Großhändlern Lizenzen und übernehmen den Import und den Vertrieb der Fahrzeuge. Häufig sind die Lizenznehmer für mehrere Hersteller verantwortlich. Abbildung 3 veranschaulicht die internationale Vertriebsstrukturen der Automobilhersteller und das Vorgehen der Porsche Holding.<sup>30</sup>

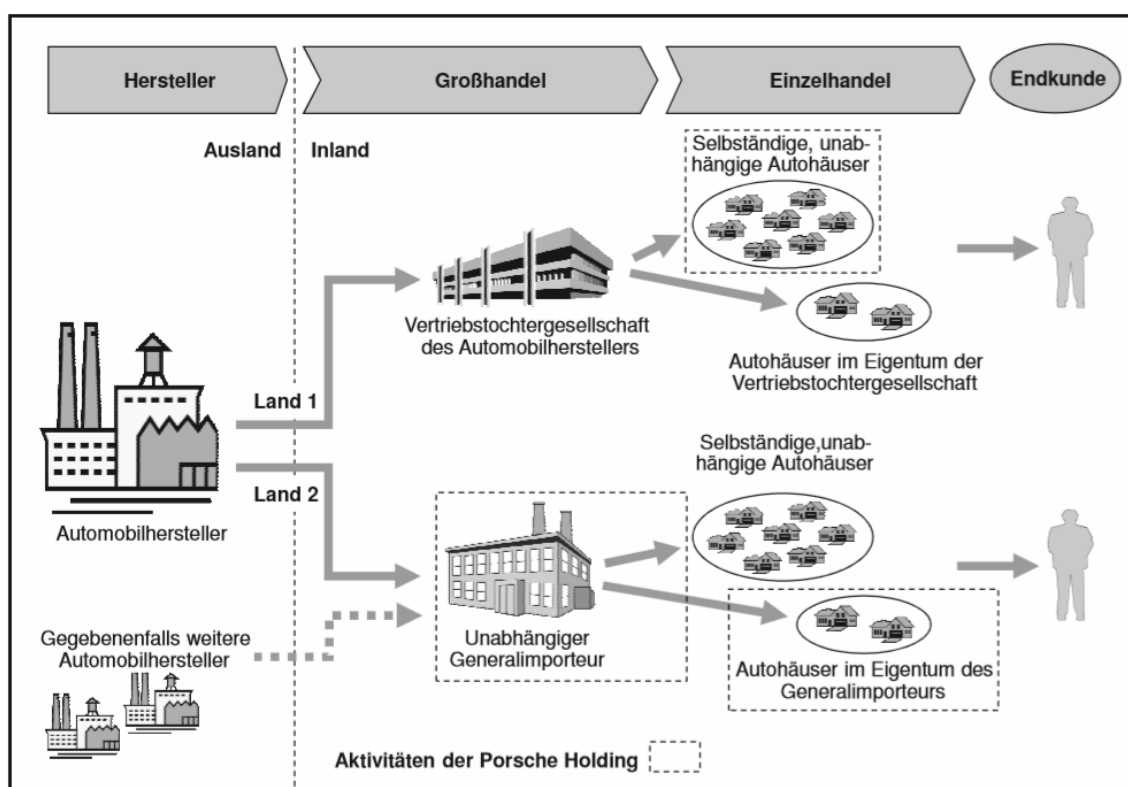


Abbildung 4: Überblick über die internationalen Vertriebsstrukturen im Automobilbereich

(Quelle: Schmid/Dauth/Kotulla/Schulze (2013) S. 162)

<sup>29</sup> Vgl. Dehner (2012) S. 100

<sup>30</sup> Vgl. Schmid (2013) S. 162



### **Completely Knocked Down (CKD)**

Bei der Markteintrittsform Completely Knocked Down und deren schwächerer Form Semi Knocked Down wird ein Produkt teil- oder komplett zerlegt. Anschließend wird das zerlegt Produkt exportiert. Die Strategie findet ihren Ursprung in der Fahrzeugproduktion und ist bei westlichen Fahrzeugherstellern beliebt. Durch das teil- oder komplett zerlegte Endprodukte fallen weniger Zollgebühren an. Die Endmontage wird überschaubarer und bietet einen einfacheren Lernprozess für ausländisches Personal.<sup>31</sup>

Ein großer Nachteil der CDK-Strategie ist der Versand. Die Einzelteile müssen mühsam und sicher Verpackt werden. Sollte die Ware beschädigt, verloren oder fehlerhaft sein, so könnte der Produktionsprozess verzögert werden. Außerdem ist das Unternehmen abhängig von Lieferanten und trägt deren Kosten.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. <http://deacademic.com/dic.nsf/dewiki/275842>

<sup>32</sup> Vgl. <https://xpaket.de/ckd-completely-knocked-down/>

## 2.2.4 Chancen und Risiken der Internationalisierung der Automobilbranche

Weltweit sind viele Unternehmen grenzüberschreitend tätig.<sup>33</sup> Auch die Automobilbranche ist international aktiv. In Abbildung 5 wird veranschaulicht, dass der Großteil des Umsatzes von deutschen Automobilherstellern im Ausland verwirklicht wird. Auf Grund dessen kann geschlussfolgert werden, dass eine erfolgreiche Expansion Umsatzfördern ist. Neben den neuen Einnahmen ergeben sich weitere vorteilhafte Faktoren. So wurden einige bereits im Kapitel 2.2.3 erläutert wie beispielsweise der Kontaktaufbau zu neuen Geschäftspartnern.

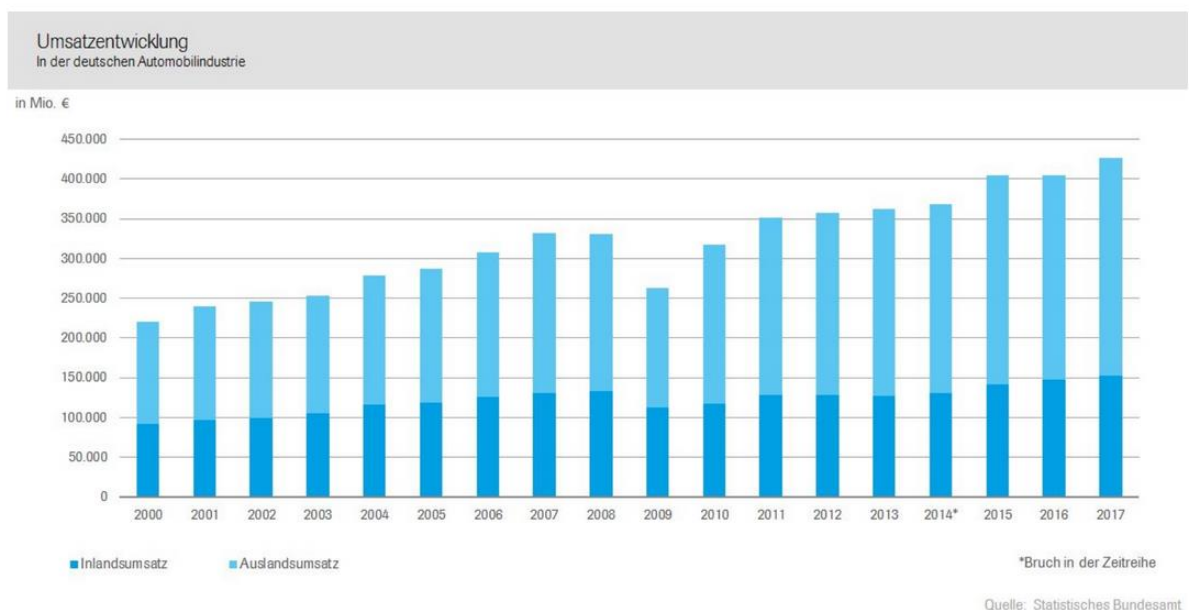


Abbildung 5: Umsatzentwicklung in der deutschen Automobilindustrie von 2000-2017

(Quelle: VDA 2017)

Niedrige Lohnkosten im Zielmarkt können ein Grund für die Umsatzzunahme sein. Immer mehr Unternehmen verlagern ihre Produktion in Niedriglohnländer und erzielen durch geringe Löhne höhere Gewinne.<sup>34</sup>

Die Internationalisierung stellt auch ein Risiko dar. Dabei existieren verschiedene Risikoarten die sich in Risikokategorien unterteilen lassen. Dazu gehören wirtschaftliche, Politisch-rechtliche- und Marktrisiken.

<sup>33</sup> Vgl. Schmid (2013) S.1

<sup>34</sup> Vgl. sei/hz (2004)

## **Wirtschaftlichen Risiken**

Wirtschaftlichen Risiken sind Kreditrisiken, Inflationsrisiken, Transport- und Lagerrisiken und Wechselkursrisiken. Einige davon wurden bereits im Kapitel 2.2.2 erwähnt, weshalb in diesen Abschnitt nur die Kredit- und Inflationsrisiken erläutert werden.

Das Hauptproblem der Kreditrisiken ist die rechtliche Durchsetzbarkeit im Ausland. Verspätete Zahlungen oder Zahlungsunfähigkeiten können hohe Umsatzeinbußen verursachen. Bei den Inflationsrisiken stellt die Geldentwertung die größte Gefahr dar. Die importierte Ware wird teurer, wodurch die Kaufkraft der Kunden sinkt. Dies könnte zur Folge haben, dass Konsumenten auf lokale Konkurrenten zurückgreifen.

## **Politisch-rechtlichen Risiken**

Hierzu zählen sich ändernde Gesetzlagen oder politische Entscheidungen des Zielmarktes. Dabei kann das Unternehmensrecht den Betriebserfolg sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Darunter zählen Rechtsformen wie Zollrechte, Umweltrechte, Arbeitsrechte oder Wettbewerbsrechte. Risiken die sich daraus ergeben sind Korruptionsrisiken, Sicherheitsrisiken, Enteignungsrisiken oder Handelsschranken.<sup>35</sup> Für den Export und Import der Automobilbranche stellen Handelsschranken ein Problem dar. Viele Staaten erschweren den Markteintritt durch hohe Einfuhrzölle oder tarifäre sowie nicht tarifäre Handelshemmnisse, um eigene Industriezweige zu schützen.<sup>36</sup>

## **Marktrisiken**

Unvorhersehbare Entwicklungen oder Fehleinschätzungen im Auslandsmarkt können ein Unternehmen gefährden. Ein solches Beispiel wäre die fehlerhafte Einschätzung des Marktvolumens. Sollte das Produkt eines Unternehmens eine hohe Nachfrage erzielen müssen ausreichend Kapazitäten zur Verfügung stehen, da geringe Produktionsmengen keinen Kundenbedarf decken. Die fehlerhafte Einschätzung könnte zur Folge haben, dass potenzielle Käufer Konkurrenzprodukte beanspruchen und somit Gewinne verloren gehen. Das Gegenteil der Unterschätzung wäre die Überschätzung der Nachfrage, in der viel produziert und nicht abgesetzt wurde. Hierbei entstehen hohe Kosten die sich negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken. Weitere Marktrisiken sind die Wahl des falschen Vertriebspartners, Wettbewerbsrisiken durch neue Mitbewerber oder der bestehenden Konkurrenz und der richtige Zeitpunkt der Produkteinführung.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. Sternad (2013) S. 14f

<sup>36</sup> Vgl. VDA (2018c) S. 52

<sup>37</sup> Vgl. Sternad (2013) S. 15f

## 2.2.5 Erfolgsfaktoren bei der Internationalisierung der Automobilbranche

Für den erfolgreichen Markteintritt muss ein Unternehmen grundsätzliche Voraussetzungen erfüllen. Dabei muss im Vorfeld bekannt sein, ob eine Nachfrage zum Produkt besteht. In der Automobilbranche heißt das, dass die Konsumenten Neuwagen benötigen und die finanziellen Kapazitäten dafür besitzen. Hinsichtlich dazu fanden Studien heraus, dass die internationale Nachfrage zum Produkt und die sich daraus ergebene Marktchance signifikante Erfolgsfaktoren für die Expansion sind. Sollte eine Markterschließung zwangsweise stattfinden, weil beispielsweise ungünstige Verhältnisse im Heimatmarkt bestehen, so sind die Unternehmen weniger erfolgreich.

Die nächste Voraussetzung wäre die erfolgreiche Umsetzung des Geschäftsmodells. Unternehmen die ihr Geschäftsmodell eins zu eins in internationale Märkte übertragen scheitern häufig, da sie nicht auf länderspezifische oder kulturelle Unterschiede achten. Ein weiterer Faktor ist die lokale Preisstruktur des Zielmarktes. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, sollte der Preis des Produktes angepasst werden. Jedoch müssen die gewohnten Qualitätsstandards gewährleistet sein, da die Qualität des Produktes ein Erfolgsfaktor ist. Mängel oder Fehler bleiben im Gedächtnis der Kunden und schaffen ein schlechtes Image.<sup>38</sup> Ein Beispiel der Automobilindustrie wäre der Markteintritt der chinesischen Autohersteller in Europa. Die Marke Landwind erzielte 2005 im ADAC Crashtest ein sehr schlechtes Ergebnis. Daraufhin bestand keine Nachfrage bei europäischen Kunden, da sich das Vorurteil bildete, dass Kraftfahrzeuge aus China unsicher sind.<sup>39</sup>

Ein weiterer Schlüsselfaktor der Ausländerweiterung ist das Personal. Eine erfolgreiche Expansion benötigt erfahrene und qualifizierte Mitarbeiter mit Auslandserfahrungen. Dabei sollte die Führungsebene Auslandserfahrung besitzen und erforderliche Fremdsprachen beherrschen. Sollte dies nicht zutreffen, können Mitarbeiter durch zusätzliche Weiterbildungsprogramme wie Sprachkurse oder interkulturelle Seminare vorbereitet werden. Eine weitere Möglichkeit wäre die Rekrutierung von Managern und Mitarbeitern im Zielland, die mit den lokalen Gegebenheiten vertraut sind.

Weiterhin sollten international erfahrene Steuerberater, Rechtsanwälte und Buchhalter beansprucht werden, da sich im Ausland steuerliche Rahmenbedingungen, Gesetze oder andere Vorschriften unterscheiden.

---

<sup>38</sup> Vgl. Ehlert (2012) S. 4f

<sup>39</sup> Vgl. Ruhkamp (2010)

Das aktive Risikomanagement ist eine weitere Voraussetzung die geprüft werden muss. In Kapitel 2.2.3 wurde bereits erwähnt, dass ein internationaler Markteintritt mit Risiken verbunden ist. Um die Risiken zu vermeiden können geeignete Instrumente genutzt werden. Deshalb sollte im Vorfeld ein funktionierendes aktives Riskmanagement etabliert sein, das beispielsweise über Länderrisikoanalysen, Ausfall- und Exportversicherungen und Bonitätsauskünfte verfügt. Weiterhin sollten unternehmerische Richtlinien getroffen werden, um geistiges Eigentum zu schützen. Diese sollten jedem Mitarbeiter bekannt sein.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Kapazität der finanziellen Ressourcen, da für eine Auslandserweiterung viel Kapital benötigt wird. Vor allem zum Beginn der Expansion wird ein hohes Maß an finanziellen Ressourcen gebraucht, damit schnell auf Wettbewerbsaktivitäten oder kommenden Investitionen reagiert werden kann. Diesbezüglich sollte ein Unternehmen über Rücklagen verfügen, Investoren finden oder Kredite beanspruchen, um sich nicht zu verschulden. Studien fanden heraus, dass Unternehmen mit hohem Eigenkapitalanteil am erfolgreichsten Expandieren. Die Schaffung von eigenen Rücklagen ermöglicht Kredite mit guten Konditionen und sinkt die Abhängigkeit zur Bank. Jedoch ist der durchschnittliche Eigenkapitaleinsatz von Branche zu Branche unterschiedlich. In der Automobilbranche betrug der Eigenkapitalanteil lediglich 26 Prozent.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. Ehlert (2012) 6.ff

## 2.3 Markt und Standortwahl

Die Markt- und Standortwahl ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für den Markteintritt. Die meisten Unternehmen treten erstmalig in einen ausländischen Markt und verfügen dabei über wenig Wissen. Um sich wichtige Marktdaten anzueignen sollten Marktforschungen betrieben werden.<sup>41</sup>

### Marktwahl

Die Menge und Detailliertheit der Informationen werden selber bestimmt. Hierbei sind Unternehmen die bereits in verschiedenen Märkten aktiv sind im Vorteil, da grundlegende Informationen vorhanden sind und ein geringer Rechercheaufwand besteht. Zu Beginn können auf öffentlich zugänglichen Datenbanken von internationalen oder nationalen Organisationen Informationen gewonnen werden. Diese Alternative ist kostengünstig, einfach, gibt einen Überblick zum Land und reicht für eine anfängliche Betrachtung. Die detaillierte Informationsbeschaffung ist schwieriger und zeitaufwendiger. Detaillierte Daten können über Fachvereinigungen oder Dienstleister gewonnen werden.<sup>42</sup>

Nach der Informationsgewinnung folgt die Analyse und Verarbeitung. Hierbei ist die Qualität der gewonnenen Daten für den Markteintritt und für die -bearbeitung entscheidend. Zu den Qualitätsfaktoren gehören Relevanz, Genauigkeit, Vergleichbarkeit und Aktualität.<sup>43</sup>

### Standortwahl

Die Wahl des Standortes ist eine langfristige Unternehmensausrichtung und beeinflusst den Fortbestand des Unternehmens. Im Zuge dessen sollte im Vorfeld eine Standortanalyse durchgeführt werden. Das Verfahren bewertet unbekannte Standorte die bei einer Expansion infragekommen.<sup>44</sup>

Die Standortanalyse wird in folgende Verfahren unterteilt: Verfahren zur Abgrenzung des Einzugsgebietes, Analyse der Standortfaktoren und Sonstige Standortbewertungsverfahren.

---

<sup>41</sup> Vgl. Obbelode (1993) S. 121f

<sup>42</sup> Vgl. Walldorf (1987) S. 192 ff.

<sup>43</sup> Vgl. Berekoven/ Eckert/ Ellenriede (2009) S. 26 ff

<sup>44</sup> Vgl. Ottmann/Lifka (2010)

## **Das Verfahren zur Abgrenzung des Einzugsgebietes**

Bei diesem Verfahren werden die Kunden aus den Wohngebieten gewonnen. Dabei wird das Einzugsgebiet durch Geh- oder Fahrminuten eingegrenzt. Das Verfahren wird von Unternehmen verwendet, die einen direkten Absatzweg nutzen wie beispielsweise Handels- oder Dienstleistungsunternehmen. Im Vorfeld sollten Informationen über das Einzugsgebiet gesammelt werden, um erfolgreiche Voraussetzungen für Werbe- oder Marketingmaßnahmen zu erreichen. Ein Vorteil des Verfahrens ist die geringe Datenerfassung und die schnelle sowie einfache Durchführung. Der sich daraus ergebende Nachteil ist die Aussagekraft der Methode. Nur wenige Parameter werden beachtet, wodurch nicht repräsentative Ergebnisse entstehen könnten.<sup>45</sup>

## **Analyse der Standortfaktoren**

Das nächste Verfahren für die Wahl des Unternehmensstandorts ist die Analyse der Standortfaktoren. Die Standortfaktoren umfassen verschiedene Kriterien beziehungsweise Grundvoraussetzungen die geprüft und ausgewertet werden. Anschließend wird entschieden, ob der geografische Ort infrage kommt. Die Standortfaktoren können individuelle Stellenwerte besitzen und unternehmensspezifisch abweichen. Unterscheiden kann man sie in harte und weiche Standortfaktoren.

Harte Standortfaktoren sind leicht zu erschließende Aspekte der Umgebung. Sie sind quantifizierbar und enthalten betriebswirtschaftliche Umsatz- und Kostenrelationen. Weiterhin werden sie in absatz-, produktions-, und beschaffungsbezogene Faktoren unterteilt.<sup>46</sup> Analysiert werden Infrastrukturen, Energieversorger, Arbeitsmärkte, Konkurrenzunternehmen oder Steuern.

Früher wurde den weichen Standortfaktoren weniger Bedeutung zugewendet. In der heutigen Zeit werden sie bei der Unternehmensstandortwahl miteinbezogen. Nachteile der Analyse sind die schweren Messungen und deren subjektive Betrachtung. In Folge dessen können sie nicht in der Kostenrechnung berücksichtigt werden.

Die weichen Standortfaktoren werden in personenbezogene und unternehmensbezogene Faktoren unterteilt. Personenbezogenen Faktoren sind für die Lebensqualitäten der Mitarbeiter entscheidend. Unternehmensbeispiele wären Urlaub, Freizeitgestaltung oder Erholungsangebote. Unternehmensbezogene Faktoren fokussieren sich auf die Wettbewerbsfähigkeit. Darunter zählen Bildungsangebote, das Wirtschaftsklima oder das Image des Standortes.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. Haller (2005)

<sup>46</sup> Vgl. Grabow (1995)

<sup>47</sup> Vgl. Grabow (1995)

### **Sonstige Standortbewertungsverfahren**

Im Laufe der Zeit stellten Unternehmen fest, dass die oben genannten Verfahren nicht aussagekräftig sind und sich daraus ergebene Entscheidungen als falsch erwiesen. Im Zuge dessen entstanden Bewertungsverfahren, die schneller umsetzbar sind und zuverlässigere Daten liefern. Dabei wird zwischen Qualitativ-heuristische Bewertungsverfahren und formal-logarithmische Bewertungsverfahren unterscheiden.

Das Qualitativ-heuristisch Bewertungsverfahren ermöglicht eine einfache Bearbeitung von Entscheidungsmodellen. Es werden keine wissenschaftlichen Informationen benötigt. Vielmehr werden die Schätz- und Erfahrungswerte aus der Praxis benutzt, da diese quantifizierbar sind.

Bei dem formal-logarithmischen Bewertungsverfahren werden empirische Eingangsdaten miteinbezogen. Ein Rechenweg wird vorgegeben, der objektive Gesichtspunkte bewertet und die subjektiven Werte kaum beachtet. Die erschlossenen Daten generieren einen Überblick über den Erfolg oder Misserfolg des potenziellen Standortes. Allerdings ist die Datenerfassung aufwendig und kostspielig, wodurch die Methode eher selten verwendet wird.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. Ottmann (2010)



## 3 Marktanalyse

Der folgende Abschnitt umfasst die Grundlagen bekannter Analyseinstrumente und deren Anwendung für den Markteintritt. Im Zuge dessen wird zuerst die PESTEL-Analyse vorgestellt und anschließend die SWOT-Analyse. Die Instrumente erschließen wichtige Marktinformationen und stellen diese dar. Zum Abschluss wird der allgemeine Wettbewerb mit den Faktoren Arbeitsmarkt, Infrastruktur und Wettbewerbssituation untersucht.

### 3.1 PESTEL-Analyse

#### 3.1.1 Theoretische Grundlagen

Die PESTEL-Analyse analysiert das Makroumfeld eines Unternehmens. Der Name des Konzepts setzt sich aus den folgenden zu betrachtenden Faktoren zusammen:<sup>49</sup>

- politische Einflüsse (**p**olitical)
- ökonomische Faktoren (**e**conomical)
- soziale und kulturelle Hintergründe (**s**ozial)
- technologische Begebenheiten (**t**echnological)
- Umweltveränderungen (**e**nvironmental)
- gesetzliche Rahmenbedingungen (**l**egal)

Die folgende Abbildung zeigt relevante Themen für eine PESTEL-Analyse.

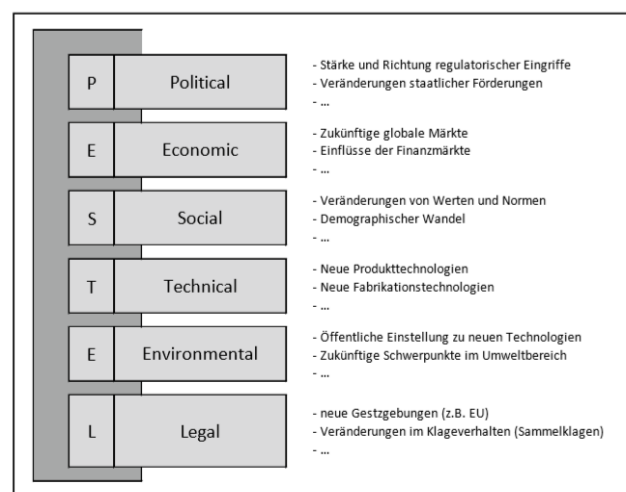


Abbildung 6: Analysefelder und –Beispiele nach der PESTEL Methode  
(Quelle: Alter (2011), S. 86)

<sup>49</sup> Vgl. Yeates/Wakefield (2004) S.265f

## 3.1.2 Anwendung der PESTEL-Analyse

### Politische Einflüsse

#### Stabilität der politischen Systeme

Die Automobilbranche ist weltweit in einem politischen Rahmen eingebunden. Demnach haben die politischen Ereignisse eines Landes eine große Einflussnahme für die erfolgreiche Marktteilnahme. Die Stabilität und Verlässlichkeit der politischen Systeme zählen zu den wichtigsten Faktoren. Eine Politische Instabilität hätte Investitionsrisiken zur Folge und würde das lokale Konsumverhalten negativ beeinflussen. Ein Beispiel hierfür wäre die Ukraine-Krise 2014 wodurch die russische Währung abstürzte. Infolge dessen brach auch der russische Automobilmarkt ein und zahlreiche Automobilhersteller mussten Kapitaleinbußen hinnehmen.<sup>50</sup>

Bulgarien ist eine parlamentarische Republik und zentralistisch aufgebaut. In dem modernen Rechtsstaat mit Gewaltenteilung wird alle vier Jahre eine neue Volksversammlung gewählt.<sup>51</sup> Das Land zählt als politisch instabil und bringt Gefahren bei Investitionen. Weiterhin bringt die Instabilität negative Folgen für die wirtschaftlichen Perspektiven des Landes.<sup>52</sup> Damit die Wirtschaft mehr Stabilität und Vorhersehbarkeit vorweisen kann, müssen die grundlegenden Probleme des Balkanstaates beseitigt werden. Darunter zählen rechtliche Unsicherheiten, mehr Transparenz bei der öffentlichen Vergabe, Korruptions- und Verbrechensbekämpfung und politische sowie soziale Stabilität.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. Wedeniwski (2015) S. 261

<sup>51</sup> Vgl. Auswärtiges Amt (2019)a

<sup>52</sup> Vgl. GTAI (2017)a

<sup>53</sup> Vgl. DBIHB (2017)

## Rolle der Regierungsorganisationen

Ein weiterer politischer Faktor ist die Rolle der Regierungsorganisationen und deren Einflussnahme am Wirtschaftsleben. Ein Land kann durch Gesetzgebungen oder Regulierungen wie Handelshemmnisse, Sicherheitsvorgaben oder Subventionen das unternehmerische Handeln stark einschränken. Des Weiteren kontrolliert der Staat sämtliche Rohstoffquellen des Landes und kann den Rohstoffzugang begrenzen oder verhindern. Dies könnte eine Produktionsverzögerung oder einen -ausfall verursachen.

Jedoch sind nicht alle Regulierungen negativ. Die Abwrackprämie in Deutschland ist ein positives Beispiel für eine staatlichen Regulierung.<sup>54</sup>

Personen die ihr altes Fahrzeug verschrotteten erhielten eine staatliche Prämie bei der Neuwagenbeschaffung. Der Zuschuss war zeitlich begrenzt und sollte Druck auf potenzielle Käufer verursachen. Diese sollten schnell ein Fahrzeug erwerben, damit der Automobilmarkt stabilisiert wird.<sup>55</sup>

In einem Land ändern sich die Arten der politischen Einflüsse, weshalb die globale Veränderung und Vernetzung beachtet werden muss. Beispiele hierfür wären die Entwicklung der europäischen Union, neue internationale Organisationen oder globale Handelsabkommen.<sup>56</sup>

Bulgarien ist durch den NATO- und EU-Beitritt Partner der euro-atlantischen Zusammenarbeit.<sup>57</sup> Als Mitglied der europäischen Union kann das Land auf folgende vier Grundfreiheiten des europäischen Binnenmarktes zurückgreifen.

- Freiheit des Warenverkehrs „Artikel 28 ff. AEUV“
- Freiheit des Personenverkehrs – Arbeitnehmer- und Niederlassungsfreiheit „Artikel 45 ff. AEUV“
- Freiheit des Dienstleistungsverkehrs „Artikel 56 ff. AEUV“
- Freiheit des Kapitalverkehrs „Artikel 63 ff. AEUV“

---

<sup>54</sup> Vgl. Wedeniwski (2015) S. 261f

<sup>55</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Definition Abwrackprämie (2019)

<sup>56</sup> Vgl. Wedeniwski (2015) S. 262f

<sup>57</sup> Vgl. Auswärtiges Amt (2019)b

## **Freier Warenverkehr**

Waren dürfen innerhalb der europäischen Union frei gehandelt werden. Vorschriften und Richtlinien der europäischen Union garantieren die Qualität der Ware. Weiterhin bestehen keine Zollschränken oder sonstige Hindernisse.

## **Freiheit des Personenverkehrs – Arbeitnehmer- und Niederlassungsfreiheit**

Jeder Bürger der europäischen Union darf seinen Arbeitsplatz frei wählen. Dabei werden die vorhandenen Abschlüsse in allen Staaten der europäischen Union anerkannt. Zusätzlich kann die Person in dem Land leben, in dem sie ihre Tätigkeit ausübt.

## **Freiheit des Dienstleistungsverkehrs**

Jeder Dienstleister darf seine Dienstleistung innerhalb der europäischen Union frei anbieten.

## **Freiheit des Kapitalverkehrs**

Jeder Bürger, jedes Unternehmen kann sein Geld frei bewegen und in Unternehmen oder Banken investieren.<sup>58</sup>

Für die Automobilindustrie wird dadurch ein einfacher Export und Verkauf von Fahrzeugen ermöglicht, da der Handel stark ausgedehnt ist und keine Handelsschranken bestehen. Des Weiteren können vorhandene Arbeitskräfte problemlos am Zielmarkt teilnehmen.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. IHK Ostbrandenburg (2019)

<sup>59</sup> Vgl. Wedeniwski (2015) S. 262

## Ökonomische Faktoren

### Stabilität der Währung

Die ökonomischen Faktoren eines Landes müssen bei der Expansion in Betracht gezogen werden. Da die Automobilbranche international agiert kommt der Währung eines Landes sowie deren Stabilität ein hohes Maß an Bedeutung zu. Faktoren wie Inflationsrate, Wirtschaftswachstum und Wechselkurse beeinflussen das Geschäft und die sich draus ergebenden Erlöse.

Die bulgarische Währung ist der Lew mit einem Euro/Lew Wechselkurs von 1 Euro = 1,956 Lew (Stand 12.02.2019). Dabei ist der Wechselkurs seit 2007 unverändert und sank lediglich 2015 auf 1,955 LW. Durch den niedrigen Wechselkurs ergeben sich viele Investitionsmöglichkeiten, da das investierte Kapital fast verdoppelt wird.

Die inländische Geldmenge Bulgariens ist vollständig durch den Euro gedeckt. Das heißt, dass die bulgarische Zentralbank nur Geld druckt, wenn auch die entsprechenden Deckungen in Euro oder Gold verfügbar sind. Die begrenzte Funktion der Zentralbank verhindert die Geldentwertung und ermöglicht Haushaltsbeschränkungen sowie eine strikte Finanzpolitik.<sup>60</sup>

Durch die feste Anbindung des Euro an den Lew ist die bulgarische Währung stabil.<sup>61</sup>

Als Teil der europäischen Union möchte Bulgarien dem Währungsmechanismus ERM II beitreten. Dieses Modell bringt die feste Anbindung zum Euro und dient als letzte Vorstufe zum Währungsbeitritt. Hierbei entstanden Probleme, da bestimmte Voraussetzungen nicht erfüllt werden konnten. Die EZB fordert von der bulgarischen Zentralbank, dass sie unabhängig von der Politik wird und die Geschäftsfelder für Unternehmen verbessert. Weiterhin müssen die Geldinstitute des Landes saniert und die Korruptionen im Finanzsektor beseitigt werden.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. BNR (2013)a

<sup>61</sup> Vgl. Finanzgruppe EuropaService (2013)

<sup>62</sup> Vgl. Berschens (2018)

## Inflationsrate in Bulgarien

In der folgenden Abbildung wird die Inflationsrate von 2008 bis 2018 veranschaulicht.

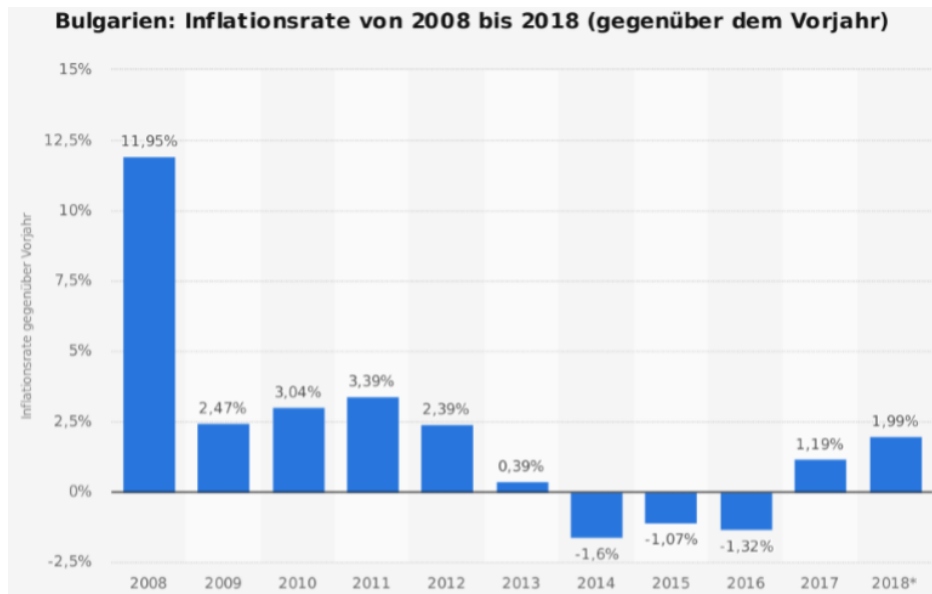


Abbildung 7: Bulgarien: Inflationsrate von 2008 bis 2018 (gegenüber dem Vorjahr)  
(Quelle: Statista (2011), S. 86)

Durch die globale Finanzkrise 2008 war die Inflationsrate in Bulgarien mit 11,95% sehr hoch und verminderte das umlaufende Geld des Landes.<sup>63</sup> Für Unternehmen hatte die hohe Inflationsrate grundlegende Folgen. Der reale Gewinn wurde verringert, das Anlagevermögen verlor an Wert und lang- sowie mittelfristige Planungen wurden schwerer umgesetzt. Die Inflationsrate konnte ein Jahr später, durch die schrumpfende Binnennachfrage auf 2,47% sinken.<sup>64</sup> Von 2014 bis 2016 erreichte Bulgarien eine negative Inflationsrate. In Folge dessen ging das allgemeine Preisniveau zurück und die Verbraucherpreise fielen.<sup>65</sup> Weiterhin wurden Arbeitsplätze abgebaut und Löhne gekürzt. Infolge dessen ging auch das Konsumverhalten zurück.<sup>66</sup>

2017 stieg die Inflationsrate auf 1,19% und wird 2018 bei 1,99% liegen. Laut den Zentralbanken ist eine durchschnittliche Inflationsrate von 2-3% günstig für die Wirtschaft. Somit konnte sich die Inflationsrate des Landes nach großen Schwankungen erholen und bleibt auf einem normalen Niveau.<sup>67</sup>

<sup>63</sup> Vgl. inflation.eu (2019)

<sup>64</sup> Vgl. Radev (2011) S.61f

<sup>65</sup> Vgl. laenderdaten.info (2019)

<sup>66</sup> Vgl. Auxmoney Finanzlexikon (2019)

<sup>67</sup> Vgl. Radev (2011) S.62

## Bruttoinlandsprodukt in Bulgarien

Das Wirtschaftswachstum eines Landes ist die Veränderung des Bruttoinlandsprodukts. Die folgende Abbildung zeigt das bulgarische BIP von 2008 bis 2018.

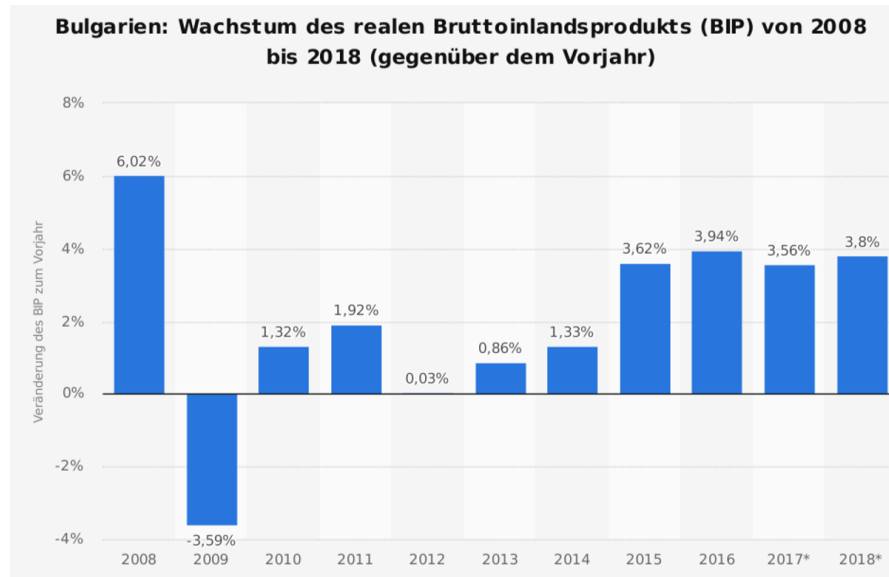


Abbildung 8: Bulgarien: Wachstum des realen Bruttoinlandsprodukts (BIP) von 2008 bis 2018  
(Quelle: Statista)

Mit knapp 55 Milliarden Euro hat Bulgarien das niedrigste BIP innerhalb Europas.<sup>68</sup> Jedoch entwickelt sich seit 2014, mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von 3,73%, das BIP stets positiv. Durch diese starke Zunahme konnte die Wirtschaft wachsen. Infolge dessen steigen die Löhne und das Konsumverhalten der Bürger. Weiterhin sank die Arbeitslosenquote des Landes.<sup>69</sup>

## Nachfrage für Fahrzeuge in Bulgarien

Ein weiterer wirtschaftlicher Faktor wäre die Nachfrage zum Produkt. Automobilhersteller bevorzugen den Markteintritt in Schwellenländern mit hohen Wachstumsraten. Diese Märkte sind häufig ungesättigt und verfügen über wenige Kraftfahrzeuge. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass die wirtschaftlichen Potenziale des Marktes nicht mit dem tatsächlichen Konsumentenverhalten gleichgesetzt werden.<sup>70</sup>

Bulgarien verfügt über 2,7 Millionen Personenkraftwagen. Im Jahr 2017 wurden 300.000 Fahrzeuge registriert, wovon 43.000 Neuwagen waren. Dies war ein enormer Erfolg, da im Vergleich zu den vergangenen Jahren der Absatz an neuen Kraftfahrzeugen um 23% stieg.

<sup>68</sup> Vgl. Auswärtiges Amt (2019)c

<sup>69</sup> Vgl. Konzeptwerk neue Ökonomie (2015)

<sup>70</sup> Vgl. Wedeniwski (2015) S. 263f

Inwieweit dieser Trend fortgesetzt wird entscheiden die wirtschaftlichen Faktoren des Landes und das Kaufverhalten der Bulgaren. Hierbei wird die Einkommensverteilung als Hauptproblem gesehen. Mit einem Durchschnittsgehalt von 400 Euro werden eher öffentliche Verkehrsmittel genutzt oder Gebrauchtwagen gekauft, da die Anschaffung eines Neuwagens eine zu große Investition darstellt und für die meisten Menschen nicht infrage kommt.<sup>71</sup>

### Arbeitslosenquote und Rohstoffvorkommen in Bulgarien

Für die Produktion und Verwaltung ist die Arbeitslosenquote des Landes wichtig. Weiterhin sind die Rohstoffvorkommen des Zielmarktes bedeutsam, da die Automobilindustrie Stahl, Kupfer, Aluminium, Blei, Eisen, Vinyl, Gummi und Kunststoff benötigt.<sup>72</sup>

Die folgende Statistik zeigt die Arbeitslosenquote Bulgariens von 2007 bis 2017.

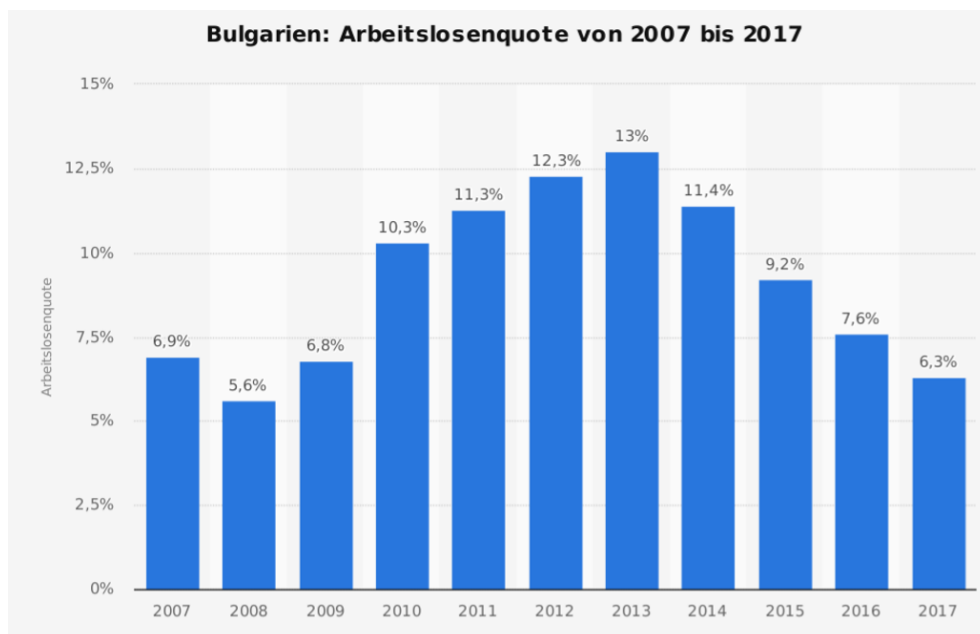


Abbildung 9: Bulgarien: Arbeitslosenquote 2008 bis 2018  
(Quelle: Statista)

Bulgarien wies 2013 eine Arbeitslosenquote von 13% vor und konnte diese binnen weniger Jahre halbieren. Ein Grund für die drastische Abnahme sind europäische Förderprogramme, durch die 2017 ein Rekordtief von 6,3% erzielt werden konnte. Jedoch ist die Arbeitslosenquote im Vergleich zu anderen europäischen Ländern immer noch hoch. Positiv Beispiele sind Länder wie Deutschland (3,9), Malta (4,2%) und Tschechien (3,6%). Sollte die Arbeitsquote weiter sinken, so wird die Arbeitslosenzahl den gleichen Stand erreichen.

<sup>71</sup> Vgl. Sabew (2018)

<sup>72</sup> Vgl. Wedeniwski (2015) S. 263ff



In Bulgarien sind etwa 1,4 Millionen Menschen im Altern von 15 bis 64 wirtschaftlich inaktiv. Von denen sind 132.000 Langzeitarbeitslose die weder arbeiten, noch studieren und keine Jobsuche anstreben.<sup>73</sup>

Zum Rohstoffvorkommen Bulgariens zählt Eisenerz, Kohle, Kupfer, Mangan, Erdgas und Erdöl. Die unterirdischen Kohlereserven des Landes haben einen Wert von 110 Milliarden Euro. Außerdem verfügt das Land über Platin- und Goldvorkommen und betreibt 60 Goldlagerstätten.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Vgl. Atanassow (2017)

<sup>74</sup> Vgl. Schatzwert.de (2019)

## Soziale und kulturelle Hintergründe

Bei der PESTEL-Analyse werden die sozialen und kulturellen Hintergründe grundsätzlich in Strukturmerkmale wie Wertvorstellungen, Bevölkerungsstruktur, Einkommensverteilung und Bildung unterteilt. Hierbei muss überprüft werden, ob die Konsumenten des Landes das angebotene Produkt wahrnehmen und benötigen. In manchen Kulturen dient das Kraftfahrzeug nicht primär zur Fortbewegung. Es wird vielmehr als Statussymbol für Reichtum und Macht gesehen. Für diese Konsumenten ist die Produktmarke des Fahrzeuges wichtiger als technische, optische oder qualitative Eigenschaften. Dadurch bekommt die Markenidentität einen sehr hohen Stellenwert.<sup>75</sup>

## Demografie Bulgariens

Um die genannten Faktoren genauer zu definieren wird die Demographie des Landes betrachtet. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Gesamtbevölkerung Bulgariens von 2008 bis 2018.

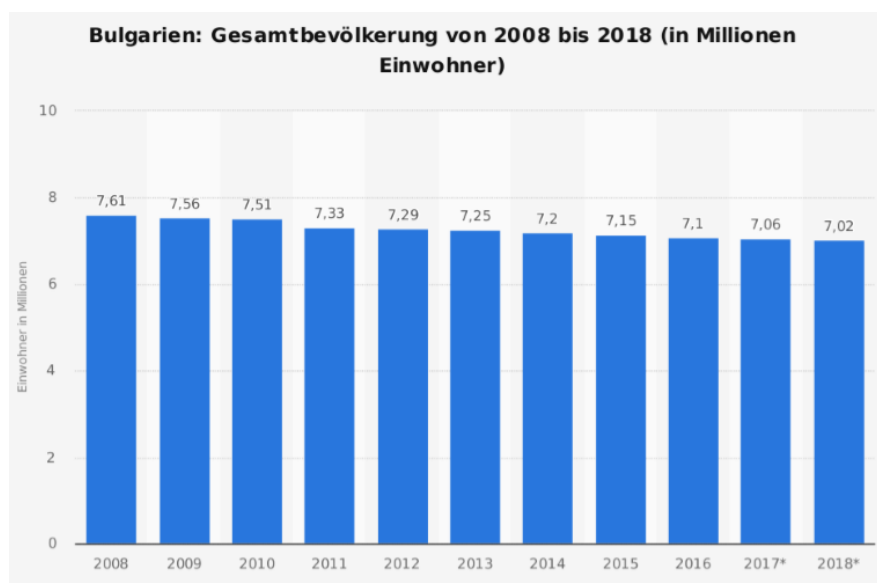


Abbildung 10: Bulgarien: Gesamtbevölkerung von 2008 bis 2018  
(Quelle: Statista)

In der Abbildung ist erkennbar, dass die Bevölkerung abnimmt. In zehn Jahren sank die Einwohnerzahl des Landes um 590.000 und kommt mit einer Gesamtfläche von 110,879 km<sup>2</sup> auf 63,2 Einwohner je km<sup>2</sup>.<sup>76</sup> Die Geburtenquote beträgt 1,5 Kinder pro Frau und ist sehr gering. Weiterhin verlassen viele das Land und leben in wirtschaftlich attraktiveren Ländern. Vor allem Fachkräfte sehen mehr Perspektiven im Ausland und hoffen dort auf höheres Einkommen, Weiterbildungsmöglichkeiten oder Sicherheit im Beruf.

<sup>75</sup> Vgl. Wedeniwski (2015) S. 265f

<sup>76</sup> Vgl. GTAI (2018)a

Demzufolge mangelt es an qualifiziertem Personal. Für ausländische Investoren ist dies eine Gefahr, da für einen erfolgreichen Unternehmensaufbau qualifizierte Fachkräfte benötigt werden.

Um dem entgegenzuwirken will das Land Ausbildungsprogramme einführen. Hierbei ist das Problem, dass der Großteil der Bulgaren ein Studium anstrebt und solche Programme als minderwertig ansieht.

Weiterhin zielt die Regierung darauf ab, Menschen aus den Nachbarländern Ukraine, Mazedonien oder Moldawien anzusiedeln. Diese profitieren durch erleichterte Einbürgerungsbedingungen. Fraglich ist nur wie lang sie in Bulgarien bleiben, da man als bulgarischer Staatsangehöriger EU-Bürger wird und somit in Ländern wie Deutschland oder Frankreich leben kann.<sup>77</sup>

### **Wertevorstellungen in Bulgarien**

Bezüglich der Wertevorstellungen der Bulgaren führte das nationale Meinungsforschungszentrum eine Umfrage bei 15 bis 35-Jährigen durch. Hiernach werden Eltern, Geld und Freunde als wichtigste Dinge im Leben gesehen. Weiterhin ist für die Mehrheit der Bevölkerung ein guter Lebensstandard wichtiger als eine gute Ausbildung.<sup>78</sup>

Die Nachfrage der Bulgaren, nach Premium- oder Mittelklassefahrzeugen wird durch Neu- und Gebrauchtwagen unterschieden. So sind die beliebtesten Automarken für Neuwagen im Mittelklassesegment. Darunter zählen Hersteller wie Dacia, Renault, Skoda und Toyota. Konsumenten die ein Gebrauchtwagen kaufen bevorzugen Premiumhersteller wie Mercedes, Audi oder BMW. Ein Grund für den Unterscheid ist das geringe Einkommen der Bulgaren. Ein Neuwagen kostet viel Geld, wodurch sich nur wenige ein Fahrzeug im Premiumsegment leisten können. Hingegen bietet der Gebrauchtwagenmarkt eine günstige Alternative und ermöglicht den Kauf eines Premiumfahrzeuges. Daraus kann für die Bulgaren geschlussfolgert werden, dass die Fahrzeuge als Statussymbol dienen, da der Gebrauchtwagenmarkt stärker vertreten ist und dort die Nachfrage nach Premiumfahrzeugen hoch ist.<sup>79</sup>

### **Einkommensverteilung in Bulgarien**

Das Einkommen und Vermögen in Bulgarien liegt deutlich unter dem EU-Durchschnittsniveau. So beträgt das monatliche Durchschnittsgehalt der Bulgaren 946 Lewa (484 Euro). In der Hauptstadt Sofia wird mit 1279 Lewa (654 Euro) das höchste Durchschnittsgehalt erzielt, wobei dort der Lebensstandard höher ist.

---

<sup>77</sup> Vgl. Stocker (2018)

<sup>78</sup> Vgl. BNR (2013)b

<sup>79</sup> Vgl. Paunovski (2019)

Die Regionen Nord-West und Nord-Zentral erzielen mit 766 Lewa die niedrigsten durchschnittlichen Monatsgehälter. Unklar bleibt, ob die statischen Angaben der Wahrheit entsprechen, da viel Schwarzarbeit existiert und das tatsächliche Einkommen deutlich höher sein kann.<sup>80</sup>

## Bildung in Bulgarien

Wie bereits erwähnt wurde besteht ein Fachkräftemangel in Bulgarien. Ein Hauptgrund ist das bulgarische Bildungssystem, welches sehr theoretisch ausgerichtet ist. Eine duale Berufsausbildung wie in Deutschland existiert nicht. Stattdessen gibt es Berufsgymnasien, die jedoch keine Anbindung zu Unternehmen haben und veraltete Ausstattung besitzen. Auf Grund dessen streben viele nach ihrer Schulausbildung ein Studium an.<sup>81</sup> 2016 konnten 60.383 Bulgaren ihr Studium erfolgreich abschließen. Die folgende Grafik zeigt die beliebtesten Studiengänge.

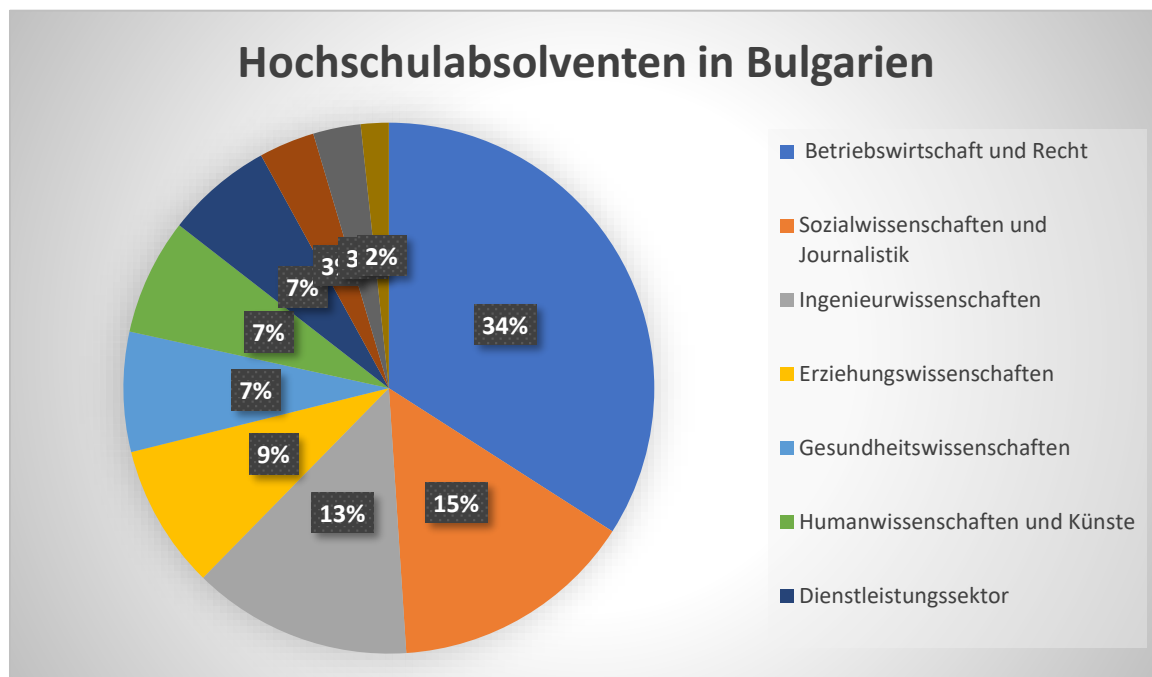


Abbildung 11: Hochschulabsolventen in Bulgarien

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wirtschaftsdaten Kompakt Bulgarien 2018)

Ebenfalls studieren viele der Bulgaren im Ausland und bleiben häufig nach ihrem Abschluss dort. Demzufolge kann es sinnvoll sein, dass Unternehmen in ausländischen Universitäten nach bulgarischen Akademikern suchen.<sup>82</sup>

<sup>80</sup> Vgl. GTAI (2016)a

<sup>81</sup> Vgl. AHK (2015) S. 24

<sup>82</sup> Vgl. AHK (2015) S. 24

## Technologische Begebenheiten

### Kfz-Zulieferindustrie in Bulgarien

Die technologische Entwicklung beeinflusst fast alle Industrien. In der Automobilbranche sind die technologischen Möglichkeiten eines Fahrzeuges Faktoren denen viel Bedeutung und Einfluss gegeben wird. Dabei finden eine Reihe von Forschungen statt, die von öffentlichen und staatlichen Institutionen gefördert werden, um neue Produkte und Prozesse zu entwickeln. Deshalb sind Standorte die über bestimmte Technologien verfügen attraktiv. So würde beispielsweise die Nähe zu IT-Unternehmen eine soziale und digitale Vernetzung ermöglichen und die Genauigkeit der Ingenieure in den Vordergrund stellen.<sup>83</sup>

Die Kfz-Zulieferindustrie expandiert stark in Bulgarien. Viele Unternehmen produzieren dort Kfz-Teile und haben eigene Abteilungen für Forschung und Entwicklung. Ein Beispiel wäre Witte Automotiv. Der deutsche Produzent eröffnete ein Forschungs- und Entwicklungszentrum, welches innovative Produkte für Pkw-Türschließsysteme ausarbeitet. Des Weiteren verfügt das Land über Hersteller von Kabelsätzen, elektrischen Systemen, Sensoren und Kunststoffteilen. Diese produzieren für namenhafte Automobilhersteller wie Audi, Mercedes, VW oder Renault-Nissan. Zusätzlich hat die Firma Visteon ein FuE-Zentrum in Bulgarien. Das Unternehmen entwickelt eine Plattform für "Connected Devices". Der steigende Zuwachs an Automobilzulieferern hat zur Folge, dass die ersten ausländischen Automobilunternehmen Investitionsinteresse für eine mögliche Produktionsaufnahme in Bulgarien zeigen.<sup>84</sup>

### Elektromobilität in Bulgarien

Ein technologischer Trend der die Automobilbranche in der Gegenwart und Zukunft beschäftigen wird, ist die Entwicklung einer alternativen Antriebstechnologie, um die derzeitige Umweltbelastung zu reduzieren. Hersteller konnten Fahrzeuge entwickeln die Hybrid oder sogar vollkommen elektronisch betrieben werden. Jedoch müssen sie für den jeweiligen Auslandsmarkt angepasst werden, um eine Kaufbereitschaft zu erreichen. Vielen Ländern mangelt es an elektronischen Zapfsäulen wodurch die Modelle unattraktiv werden und Käufer auf andere Alternativen zurückgreifen.<sup>85</sup>

Demnach sollte die Regierung eines Landes die Förderung der Infrastruktur durch beispielsweise Ladestation unterstützen und in die Tat umsetzen.

---

<sup>83</sup> Vgl. Wedeniwski (2015) S. 267f

<sup>84</sup> Vgl. GTAI (2016)b

<sup>85</sup> Vgl. Ebel (2014) S. 36

In Bulgarien liegt die Elektromobilität in weiter Ferne. 2016 konnten lediglich 800 Elektrofahrzeuge registriert werden. Nichtsdestotrotz verfügt das Land über Ladestationen und möchte diese in den kommenden Jahren erweitern. In Sofia sollen etwa 80 neue Ladestationen entstehen. Ebenso konnte die erste Überlandverbindung zwischen Sofia und Kulata mit Elektroladestationen ausgestattet werden. In Zukunft sollen neue Schnelladestationen in den Städten des Balkangebietes und entlang der Hauptwege von Rumänien, Mazedonien, Bulgarien, Albanien und Griechenland aufgebaut werden.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. GTAI (2017)b

## **Umweltveränderungen**

### **Entsorgungsinfrastruktur**

Bei den Umfeldveränderungen werden die steigenden Umwelt- und Gesundheitsinteressen in der Gesellschaft analysiert. Dabei soll von Anfang bis Ende der ökologisch beste Weg gewählt werden. Dies beginnt bei der Müllentsorgung der Produktion und endet bei dem Recyclen der Fahrzeuge. Im Idealfall sollten bei der Entwertung eines Fahrzeuges einzelne Komponenten demontiert und deren Rohstoffe zurückgewonnen werden. Jedoch ist das sehr aufwendig, weshalb Automobilunternehmen bereits bei der Fahrzeugkonstruktion verschiedene Recyclingmöglichkeiten für Materialien und Komponenten schaffen sollte.<sup>87</sup>

Bulgariens Entsorgungsinfrastruktur und Abfallwirtschaft ist problematisch. Es herrscht ein großer Bedarf an hochwertige Recycling- und Abfalltechnik. Neue Anlagen und Ausrüstung für Siedlungsabfälle und Getrenntsammlung werden benötigt. Weiterhin müssen die veralteten Abfallsammelfahrzeuge ersetzt werden.<sup>88</sup>

### **Umwelt-Infrastruktur**

Der Kohlenstoffdioxid Ausschuss der Kraftfahrzeuge schaden der Umwelt, weshalb dauerhaft neue Regulierungen veranlasst werden, die den Absatz der Automobilbranche gefährden können. Ein Beispiel wäre die Einführung des Dieselfahrverbotes in Deutschland. In Umweltbelastenden Innenstädten können Diesel-Verkehrsverbote verhängt werden. Die Stadt Hamburg verfügt in zwei Straßen über Dieselfahrverbote. Dies führt dazu, dass weniger Dieselfahrzeuge abgesetzt werden, da weitere Fahrverbote entstehen können und Konsumenten auf andere alternativen zurückgreifen.<sup>89</sup>

Die Umweltverschmutzung in Bulgarien ist sehr hoch. Dabei zählt die Luftverschmutzung als größtes Problem, da sie zu ernsthaften gesundheitlichen Folgen wie Unfruchtbarkeit oder Herz-Kreislaufprobleme führen kann. Eine Ursache dafür sind veraltete Fahrzeuge und der öffentliche Nahverkehr. Dem Land mangelt es an finanziellen Ressourcen, um in den öffentlichen Verkehr oder in umweltfreundlichere Fahrzeuge zu investieren.<sup>90</sup>

---

<sup>87</sup> Vgl. Wedeniwski (2015) S. 270f

<sup>88</sup> Vgl. Bayern International (2017) S.2

<sup>89</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Definition Dieselfahrverbot (2019)

<sup>90</sup> Vgl. Kerekeš (2016)

In Bulgarien gibt es keine Dieselfahrverbote, weshalb viele der veralteten Dieselfahrzeuge dort landen. Diese stoßen durchschnittlich zwölfmal mehr gesundheitsgefährdender Stickoxide aus, als der EU-Grenzwert für Neuwagen vorschreibt. Zusätzlich fehlt der Feinstaub-Partikelfilter, wodurch das Dieselfahrzeug günstig und attraktiv für Konsumenten wird. Somit werden Automobilhersteller in Bulgarien durch keine Emissionsgesetze eingeschränkt und können problemlos Dieselfahrzeuge verkaufen.<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. Bellberg (2018)



## Gesetzliche Rahmenbedingungen

Gesetzlichen Rahmenbedingungen treten in vielen Ebenen auf und werden als Aufwände und Einschränkungen wahrgenommen. Hierzu sollten die Unternehmen der Automobilbranche vor allem auf nationale und internationale Regelungen und Rechtsvorgaben achten, um den Lebenszyklus ihrer Produkte nicht zu gefährden. Dabei können Staatsverbünde wie die Europäischen Union situationsbedingt gesetzliche Rahmenbedingungen vereinheitlichen. Parallel dazu existieren Lokale Interessenverbände die auf regionaler Ebene agieren und wesentliche Auswirkungen auf die Unternehmensleistung haben können.

Gegenwärtig muss sich die Automobilindustrie um die folgenden gesetzlichen Vorschriften kümmern die auch zukünftig bedeutsam sein werden.

- Steuern und Emissionsstandards für Abgase und die CO<sup>2</sup>-Effizienz der Fahrzeuge
- Veränderte Regulierungen (City-Maut oder Straßenbenutzungsgebühren)<sup>92</sup>

Die bulgarischen Straßen dürfen nur mit einer gültigen Vignette benutzt werden. Die Gebühr ist vom Fahrzeugtyp abhängig und wird jährlich ermittelt. Fahrzeughalter können zwischen Jahres-, Monats- oder Wochenvignetten wählen, wobei sich die Jahresvignette am meisten rentiert. In Tankstellen, Buchhandlungen oder anderen Geschäften können sie erworben werden. Des Weiteren muss der Fahrzeughalter eine Kraftfahrzeugsteuer zahlen. Sie wird durch die Aspekte Fahrzeugtyp, Motorleistung und Fahrzeugalter errechnet. Regulierungen wie City-Maut, Registrierungssteuern und CO<sup>2</sup>-Emissionen existieren nicht.<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Vgl. Wedeniwski (2015) S. 269f

<sup>93</sup> Vgl. Autoflotte (2012)

## 3.2 SWOT-Analyse

### 3.2.1 Theoretische Grundlagen

Die SWOT-Analyse ist ein Instrument der strategischen Planung und wird vielfach eingesetzt. Der Name des Konzepts setzt sich aus den zu betrachtenden Faktoren **S**trengths (Stärken), **W**eaknesses (Schwächen) **O**pportunities (Chancen) und **T**hreats (Gefahren) zusammen.

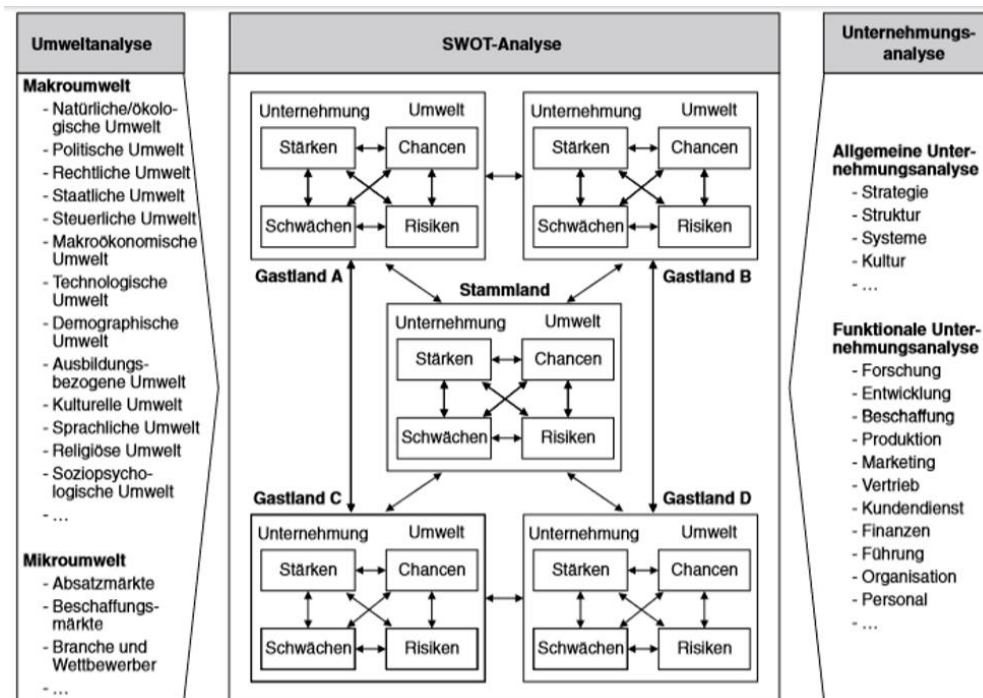


Abbildung 12: SWOT-Analyse bei grenzüberschreitend tätigen Unternehmen  
(Quelle: Puck, S. 155)

Die SWOT-Analyse ermöglicht einen Überblick über die Attraktivität und Eintrittswahrscheinlichkeit des neuen Marktes. Dabei sollen vor allem neue Unternehmenschancen identifiziert werden. Parallel dazu werden die potenziellen Risiken des Markteintrittes analysiert, um entsprechende Gegenmaßnahmen vorzubereiten. Nachdem die Chancen und Risiken zusammengetragen wurden wird entschieden, ob ein Markt attraktiv ist.

Folgende vier Möglichkeiten zeigen die Attraktivität eines Marktes:

- Idealer Markt (viele Chancen und wenig oder gar keine Risiken)
- Spekulativer Markt (Chancen und Entwicklungsmöglichkeit mit einigen Risiken)
- Problembehafteter Markt (wenige Chancen aber deutliche Risiken)
- Ausgereifter Markt (wenig Chancen und kaum Risiken)

Ein idealer, spekulativer oder ausgereifter Markt ist attraktiv und kann für einen Markteintritt in Betracht kommen. Ein problembehafteter Markt bringt große Risiken und sollte nicht als Unternehmensstandort infrage kommen.<sup>94</sup>

Die nachfolgenden Abbildungen zeigen wie die Markteintrittschancen und -gefahren untersucht und klassifiziert werden können.

		Erfolgswahrscheinlichkeit	
		Groß	Gering
Attraktivität	Groß		
	Gering		

Abbildung 13: Chancen Matrix (Quelle: Kotler/Bliemel, S. 131)

		Wahrscheinlichkeit des Eintretens	
		Groß	Gering
Gefährdungspotential	Groß		
	Gering		

Abbildung 14: Gefahren-Matrix (Quelle: Kotler/Bliemel, S. 131)

<sup>94</sup> Vgl. Kotler/Bliemel (2001) S. 132 f.

Damit Unternehmen ihre Chancen für den internationalen Markteintritt nutzen können, werden die notwendigen Stärken benötigt. Die folgende Checkliste dient als Unterstützung für die Stärken-Schwächen-Analyse und klassifiziert wichtige Einflussfaktoren.

	Leistungsausprägung					Erfolgswichtigkeit		
	große stärke	kleine stärke	aus- reichende Leistung	kleine schwäche	große schwäche	hoch	mittel	gering
Produktion								
Personal								
Marketing								
Finanzen								

Abbildung 15: Checkliste zur Stärken-Schwächen-Analyse (Quelle: Kotler/Bliemel, S. 134)

Nachdem die Checkliste ausgewertet wurde ergeben sich folgende vier Möglichkeiten:

		Leistungsausprägung	
		Gering	Groß
Erfolgswichtigkeit	Hoch	Anstrengung verstärken	Gute Arbeitsleistung beibehalten
	Gering	Keine dringende Verbesserung	Übertriebener Einsatz ist nicht notwendig

Abbildung 16: Matrix mit Handlungsempfehlungen (Quelle: Kotler/Bliemel, S. 135)

### 3.2.2 Anwendung einer SWOT-Analyse

Im Folgenden wird die SWOT-Analyse angewendet. Dabei wird erfasst, ob Bulgarien als Standort für die Automobilbranche attraktiv ist. Dazu werden die gesammelten Informationen der PESTEL-Analyse verwendet und nach Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eingeordnet.

Strengths (Stärken)	Weaknesses (Schwächen)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• NATO- und EU-Mitglied (freier Waren-, Personen, Dienstleistungs- und Kapitalverkehr innerhalb der EU)</li> <li>• geringe Arbeitslosenquote</li> <li>• fester Wechselkurs durch Anbindung an den Euro</li> <li>• strikte Finanzpolitik</li> <li>• geringer Wechselkurs 1 Euro = 1,956 Lew (eingesetztes Kapital wird verdoppelt)</li> <li>• geringe Inflationsrate</li> <li>• seit 2013 wächst die Wirtschaft stark</li> <li>• steigende Nachfrage nach Neuwagen</li> <li>• Eisenerz-, Kupfer-, Erdgas- und Erdölvorkommen</li> <li>• hoher Bildungsstandart</li> <li>• viele Hochschulabsolventen die teilweise Auslandserfahrung besitzen</li> <li>• niedrigsten Löhne im EU-Vergleich</li> <li>• expandierende Automobilzuliefererindustrie</li> <li>• keine Fahrverbote für Dieselfahrzeuge</li> <li>• City-Maut, Registrierungssteuern und CO2-Emissionen existieren nicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• politische Instabilität</li> <li>• Korruption</li> <li>• Rechtliche Unsicherheiten</li> <li>• großer Gebrauchtwagenmarkt</li> <li>• Fachkräftemangel</li> <li>• Bevölkerungsschwund</li> <li>• Qualifizierte Fachkräfte suchen alternativen im Ausland</li> <li>• geringe Geburtenquote</li> <li>• Ausbildungsprogramme werden als minderwertig angesehen</li> <li>• verbreitete Schattenwirtschaft</li> <li>• duale Berufsausbildung existiert nicht</li> <li>• problematische Entsorgungsinfrastruktur und Abfallwirtschaft → Recycling anlagen mangelhaft</li> <li>• starke Umweltverschmutzung</li> </ul>

<b>Opportunities (Chancen)</b>	<b>Threats (Risiken)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• steigende Wirtschaft in den letzten Jahren → Konsumverhalten steigt</li><li>• durch die steigende Wirtschaft könnten Mittelklasse- und Premiumfahrzeuge attraktiv werden</li><li>• Fahrzeug wird als Statussymbol gesehen → Leute sind bereit viel Geld auszugeben</li><li>• Elektromobilität gewinnt an Bedeutung</li><li>• geringe Produktionskosten durch geringe Löhne</li><li>• attraktiver Standort durch geographische Lage (nähe zur Türkei und somit zum asiatischen Markt)</li><li>• Bulgarien kann als Zwischenstopp für neue Märkte genutzt werden</li><li>• viel Zukunftspotenzial</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• durch den geringen Durchschnittslohn besitzen nur wenige die finanziellen Kapazitäten für einen Neuwagen</li><li>• schlechte Berufsausbildung → Fachkräftemangel</li><li>• Bevölkerung nimmt jährlich ab, wodurch potenzielle Käufer verloren gehen</li><li>• Studium wird vor Ausbildung gestellt</li><li>• sehr große Konkurrenz durch den Gebrauchtwagenmarkt</li><li>• geringe Konsumnachfrage</li><li>• politische Instabilität, Korruption und Rechtliche Unsicherheiten können massive Probleme verursachen</li></ul>

### 3.3 Wettbewerb in Bulgarien

Der Wettbewerb eines Marktes ist entscheidend für seine Attraktivität. Er gibt Auskunft über die vorhandenen Marktpotentiale und wird durch die Anzahl an potentiellen Konsumenten, deren Einkommenssituation und die daraus ergebene Kaufkraft beeinflusst. Deshalb sollten Unternehmen die ökonomischen Faktoren eines Ziellandes kennen und deren Entwicklung verfolgen. Im Folgenden wird der Arbeitsmarkt, die Infrastruktur und die Wettbewerbssituation Bulgariens analysiert.<sup>95</sup>

#### 3.3.1 Arbeitsmarkt

Der Arbeitsmarkt eines Landes ist für produzierende sowie exportierende Unternehmen von großer Bedeutung. Faktoren wie die Beschäftigungssituation einer Bevölkerung, deren Einkommensverhältnisse und Kaufkraft liefern Erkenntnisse über die Potentiale eines Absatzmarktes. Sollte im Zuge der Expansion ein neuer Produktionsstandort entstehen, so müssen Informationen über die Verfügbarkeit von Arbeitskräften, deren Ausbildung und Qualität erschlossen werden.<sup>96</sup>

Die positive Wirtschaftslage in Bulgarien konnte neue Arbeitsplätze schaffen und die Anzahl an Arbeitslosen sinken. Trotz diesem Anstieg sind die Lohnkosten weiterhin gering. Etwa 400.000 Bulgaren erhalten den Mindestlohn von 261 Euro, wodurch das Land zum attraktiven Produktionsstandort wird. Des Weiteren besitzen die Fachkräfte des Landes Fremdsprachkenntnisse und können häufig mindestens eine europäische Fremdsprache. Durch die geringen Lohnkosten und guten Sprachkenntnissen wurde der Balkanstaat zum attraktiven Outsourcing-Standort.

Herausforderungen die sich für den bulgarischen Arbeitsmarkt ergeben sind die Fehlqualifizierungen, hohe Langzeitarbeitslosigkeit und niedrige Erwerbsbeteiligung. Ein weiteres Problem ist die zunehmende Auswanderung und schrumpfende Bevölkerung. Vor allem qualifizierte Fachkräfte verlassen das Land und suchen nach alternativen im Ausland. Um dem entgegenzuwirken bieten die ersten Unternehmen innerbetriebliche Ausbildungen an, die dem deutschen dualen Berufsausbildungssystem ähneln. Dadurch sollen die Arbeiter qualifiziert und langfristig gebunden werden.<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> Vgl. Kotler/Bliemel (2001) S. 294 f.

<sup>96</sup> Vgl. Hellmann (2006) S. 84 f.

<sup>97</sup> Vgl. GTAI (2018)b

### 3.3.2 Infrastruktur

Bulgarien liegt in Südosteuropa und ist ein Verkehrsknotenpunkt zwischen Westeuropa, dem Mittelmeerraum und dem Mittleren- und Nahen Osten. Durch den Balkanstaat verlaufen transeuropäische Verkehrsachsen.<sup>98</sup> Die geographische Lage des Landes ist vorteilhaft und ermöglicht eine direkte Verbindung zu den wichtigsten Hauptlieferanten der europäischen Wirtschaft.<sup>99</sup> Die Verkehrsinfrastruktur ist eher mangelhaft und wird kontinuierlich verbessert. Hierbei wird das Land durch Subventionen der EU unterstützt. Zusätzlich soll über Bulgarien der Gütertransport von Asien nach Osteuropa erweitert werden.

Folgende Verkehrsträger werden für die Bevölkerung und die Volkswirtschaft Bulgariens verwendet.

#### **Straßenverkehr**

Der Straßenverkehr ist die beliebteste Vorgehensweise für die Güterbeförderung. Demnach werden potentielle Transport und Logistik Dienstleistungen über den Straßengüterverkehr abgedeckt. Dabei sind die Güterbeförderungspreise der bulgarischen Spediteure sehr niedrig. Die Verkehrsinfrastruktur des Landes weist Defizite vor. Hierbei gelten die unzureichenden Autobahnen und die mangelhaften Straßen der zweiten und dritten Kategorie als Hauptprobleme.

#### **Seeschifffahrt**

Die Seehäfen des Landes sind in Varna und Burgas. Von dort wird der Containerverkehr abgewickelt. Dabei ist der Hafen in Varna entwickelter und wird häufiger angefahren. Ein Problem des Hafens ist die geringe Wassertiefe am Hafeneingang. Schiffe mit höherem Tiefgang und größerer Tragfähigkeit können nicht aufgenommen werden. Der Hafen in Burgas verfügt über eine höhere Wassertiefe, wodurch größere Schiffe bedienbar sind. Somit besitzt er ein großes Entwicklungspotenzial und könnte in Zukunft als Hauptanlagestelle dienen.

---

<sup>98</sup> Vgl. AHK (2018) S. 14

<sup>99</sup> Vgl. AHK (2015) S. 61



## **Luftverkehr**

Bulgarien verfügt über zehn Verkehrsflughäfen wovon fünf „International Airports“ sind. Die größten Flughäfen sind in Sofia, Varna und Burgas. Von dort aus können internationale Strecken bereist werden.. Der Flughafen Sofia und Varna bedient hauptsächlich Passagierflugzeuge, da der Einsatz von größeren Flugzeugen begrenzt ist. Der Flughafen Burgas verfügt über eine 3200 m lange Landebahn, wodurch schwere Flugzeugtypen landen können.<sup>100</sup>

Er wird als bevorzugter Flughafen für Charterfrachten verwendet. Die geographische Lage Bulgariens ermöglicht eine schnelle Flugreise zu wichtigen Destinationen in Europa, Russland und der Mittelmeerregion.

## **Schienenverkehr und intermodaler Transport**

Die Eisenbahnstrecke Bulgariens ist 21.000 km. Durch die Dichte des Eisenbahnnetzes und der geographischen Lage kann das Land als wichtige Durchfahrtsstrecke für den Schienengüterverkehr dienen.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> Vgl. AHK (2015) S. 61f

### 3.3.3 Wettbewerbssituation

Die Wettbewerbssituation in einem Land ist wichtig für die Marktattraktivität. Durch das „Fünf-Kräfte-Modell“ (englisch „Five Forces Model“) von Porter kann die Attraktivität der Branche oder des Marktes analysiert werden. Dabei wird die Methode in fünf Faktoren unterteilt. Im Mittelpunkt steht die Rivalität unter den bestehenden Mitbewerbern in der Branche. Zusätzlich können Faktoren wie mögliche neue Marktteilnehmer, die Bedrohung durch Ersatzprodukte oder -dienstleistungen und die Verhandlungsstärke von Zulieferern und Abnehmern ein Geschäftsmodell beeinflussen und verändern. Die Folgende Abbildung zeigt die fünf Marktkräfte und deren Risiken im Wettbewerb für die Automobilindustrie.<sup>102</sup>

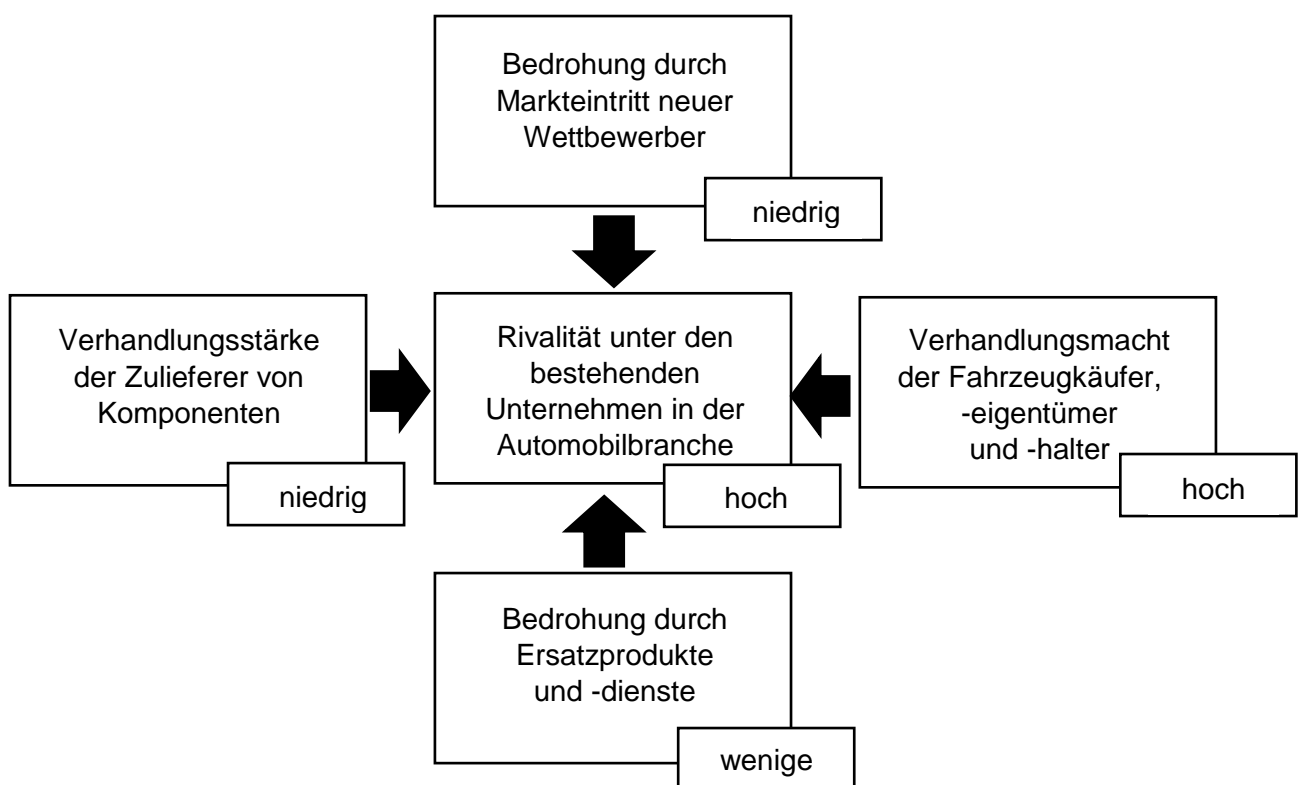


Abbildung 17: Portes „Fünf-Kräfte-Modell“ für die Automobilindustrie (Quelle: Wedeniwski S. 275)

Bulgarien verfügt über keine Automobilproduktion und ist komplett auf Importe angewiesen. In dem Land sind Kfz-Zulieferer aktiv die von dort aus, ausländische Märkte beliefern.<sup>103</sup>

<sup>102</sup> Vgl. Wedeniwski (2015) S. 272f

<sup>103</sup> Vgl. GTAI (2017)b

Der Neuwagenabsatz belief sich 2017 auf 43.000 Fahrzeuge und stieg somit um 27%. Der größte Konkurrent für ein Automobilunternehmen in Bulgarien ist der stark vertretene Gebrauchtwagenmarkt. 2018 wurden über 280.000 Fahrzeuge importiert. Davon waren 41.000 Neuwagen und 194.000 Gebrauchtwagen, die eine Lebensdauer von über 10 Jahren vorweisen.<sup>104</sup>

Das Durchschnittsalter der Fahrzeuge beträgt 18 Jahre und nur jedes zehnte gekaufte ist ein Neuwagen. Am beliebtesten sind Benzin- und Dieselfahrzeuge. Das geringe Durchschnittsgehalt der Bulgaren ermöglicht wenigen eine Neuwagenanschaffung, weshalb der Gebrauchtwagenmarkt die einzige Alternative ist. Dennoch haben die Bulgaren eine große Autoaffinität. Jeder zweite, Kinder und Senioren eingeschlossen, besitzt ein Auto. Somit kommt das Land auf 3.660.000 zugelassene Kraftfahrzeuge. Die folgende Grafik zeigt die absatzstärksten Gebrauchtwagenmarken in Bulgarien.<sup>105</sup>

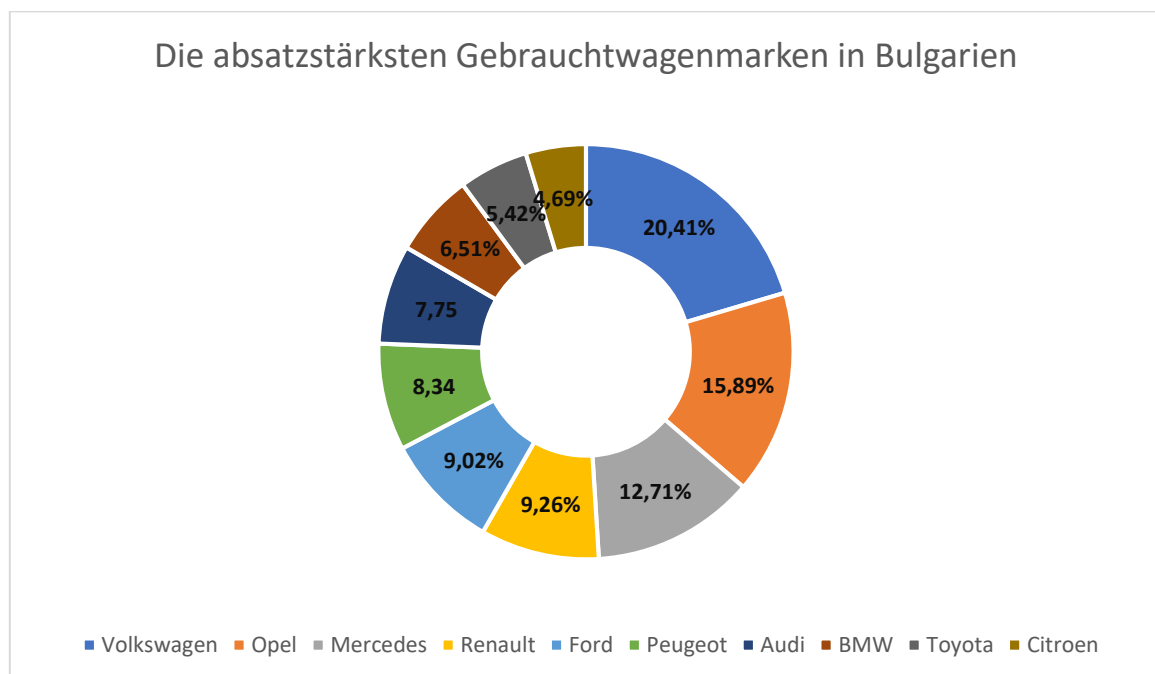


Abbildung 18: Die absatzstärksten Gebrauchtwagenmarken in Bulgarien  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sabew)

<sup>104</sup> Vgl. Paunovski (2019)

<sup>105</sup> Vgl. Sabew (2018)

## **4 Planung und Durchführung des Markteintritts in Bulgarien**

Im Folgenden Abschnitt werden die gesammelten Informationen der Arbeit ausgewertet. Dabei soll herausgefunden werden, ob Bulgarien als potentieller Standort für die Automobilbranche infrage kommt.

### **4.1 Auswertung der gesammelten Informationen**

Durch die Marktanalysen konnte herausgefunden werden, dass Bulgarien ein attraktiver aber riskanter Standort ist. Die wirtschaftliche Lage des Landes konnte sich in den letzten Jahren erholen und steigt jährlich. Der gute Wechselkurs, die geringen Lohnkosten und die geographische Lage sind die größten Vorteile Bulgariens. Sollte ein Automobilhersteller dort eine Produktionsstätte aufbauen, so würden die Produktionskosten gering bleiben. Die geographische Lage bietet eine direkte Verbindung zu wichtigen Hauptlieferanten der europäischen Wirtschaft. Somit könnte die Automobilindustrie in Bulgarien produzieren, um von dort aus in andere Märkte zu exportieren.

Ein wesentlicher Nachteil des Landes ist der Fachkräftemangel und die Ausbildungsmöglichkeiten. Die Aufnahme einer neuen Produktionsstelle ist nur mit qualifiziertem Personal sinnvoll. Weiterhin würde der Absatz an Kraftfahrzeugen eher gering ausfallen, da die Kaufkraft der Bevölkerung niedrig ist und dadurch der Gebrauchtwagenmarkt präferiert wird. Die vorherrschende politische Instabilität ist ein weiteres Problem für den Markteintritt. Sie wird durch Korruption und rechtlicher Unsicherheit geprägt und könnte ein Unternehmen gefährden.

## 4.2 Festlegung eines Standortes

Die Wahl des Standortes wird durch wesentliche Kriterien beeinflusst. Darunter zählen Faktoren wie die Betriebskosten des Standortes, die Nähe zu Kunden und Lieferanten, Infrastruktur und Investitionsanreize.<sup>106</sup>

Bulgarien wird in die Regionen Nordwest, Nordzentral, Nordost, Südost, Südzentral und Südwest unterteilt. Dabei unterscheiden sich die durchschnittlichen Bruttomonatslöhne je nach Region. In Nordwest-Bulgarien (441 Euro) und Nordzentral-Bulgarien (454 Euro) werden die niedrigsten Löhne gezahlt. Somit sind diese Regionen besonders für Produktionsstätte attraktiv. Außerdem grenzt Rumänien an, wodurch zukünftig ein neuer Markt erschlossen werden könnte. Weitere attraktive Regionen wären Südzentral-Bulgarien und Südost-Bulgarien. Die Durchschnittslöhne sind mit 464 Euro und 496 Euro etwas höher, jedoch ist die Nähe zur Türkei entscheidend. Automobilhersteller könnten von dort aus in den türkischen Markt und somit in den asiatischen Markt exportieren. Auch Griechenland grenzt an, wodurch ein weiterer Markt erschlossen werden könnte.<sup>107</sup>

## 4.3 Festlegung der Markteintrittsform

Bulgarien ist ein attraktiver Produktionsstandort für Unternehmen. Auf Grund dessen kann die Automobilbranche auf die Markteintrittsformen der Vertriebstochtergesellschaft und des Joint-Venture zurückgreifen. Dabei wäre das Joint-Venture sinnvoller, da noch kein Automobilhersteller im Land tätig ist und somit der Aufbau einer Tochtergesellschaft riskant wäre. Das Joint-Venture könnte mit einem im Land produzierenden Automobilzulieferer stattfinden. Dadurch könnte das vorhandene Markt Know-how des Zulieferers genutzt werden, um einen Kontakt zu lokalen Behörden, Kunden und Lieferanten zu ermöglichen.

---

<sup>106</sup> Vgl. Hellmann (2006), S. 124

<sup>107</sup> Vgl. AHK (2018) S. 30f

## 4.4 Finanzierung der Internationalisierung

In Kapitel 2.2.5 wurde bereits erwähnt, dass Unternehmen mit hohem Eigenkapitalanteil erfolgreicher expandieren, als Unternehmen mit hohem Fremdkapitalanteil. Eigene Rücklagen sinken die Abhängigkeit zur Bank und ermöglichen Kredite mit guten Konditionen.

Sollten der Eigenkapitalanteil gering ausfallen, so kann die Aufnahme eines Kredites beansprucht werden. In Bulgarien sind viele internationale Banken vertreten, die den vollen Umfang von Bankdienstleistungen anbieten. Unternehmen können mit französischen, italienischen oder deutschen Banken zusammenarbeiten. Der Zahlungsverkehr kann über fast alle gängigen Transaktionsarten abgewickelt werden.

Die Kredite werden in Lewa oder in Euro und je nach Bedürfnis ausgezahlt. Dabei sind langfristige Investitionen und kurzfristiger Betriebsmittelbedarf die häufigste Ursache für eine Kreditvergabe.

## 5 Ergebnis der Arbeit

Zum Abschluss der Arbeit wird eine Empfehlung ausgesprochen, ob die Automobilbranche in den bulgarischen Markt eintreten sollte. Dabei werden die Vor- und Nachteile des Landes betrachtet und ausgewertet.

Bulgarien ist ein interessanter Standort für Produktionsunternehmen. Als Mitglied der europäischen Union existieren nur wenige Handelsbarrieren. Der geringe Wechselkurs ermöglicht einen hohen Einsatz an finanziellen Ressourcen. Außerdem kann durch die niedrigen durchschnittlichen Bruttomonatsverdienste eine kostengünstige Produktion erfolgen, wodurch die Gewinnspanne höher wird. Zusätzlich ist der Großteil der Bevölkerung Autoaffin und bevorzugt Fahrzeuge aus dem Premiumsegment. Dieselfahrzeuge die in Ländern wie Deutschland an Beliebtheit verlieren setzen sich in Bulgarien weiterhin gut ab, da keine Emissionsregulierung vorliegen und der Preis der Fahrzeuge fällt. Des Weiteren nimmt die Automobilzulieferindustrie Bulgariens zu. Hersteller könnten Partnerschaften eingehen und dadurch neue Kontakte generieren. Wichtige Komponenten können vor Ort bezogen werden.

Die größte Gefahr für Produktionsunternehmen ist der Mangel an Fachkräften. Das bulgarische Bildungssystem weist erhebliche Defizite vor. Es existiert keine duale Ausbildung und der Großteil der Bevölkerung strebt ein Studium an. Nach der Studienphase verlassen viele das Land und suchen Alternativen im Ausland. Hierbei muss eine dringende Veränderung stattfinden. Die ersten Unternehmen bieten bereits eigene Ausbildungsprogramme an. Die Ansiedlung von namenhaften Firmen wäre eine Problemlösung. Diese könnten das duale Bildungssystem aus dem Heimatmarkt integrieren und die Arbeitsmöglichkeiten grundlegend verändern. Dadurch müssten die Fachkräfte des Landes keine Alternativen im Ausland suchen, da innerhalb der Landesgrenzen attraktive Arbeitsmöglichkeiten bestehen.

Sollte die Internationalisierung Absatzorientiert sein, so wäre der Markt zukünftig interessant. Derzeit existieren zu viele Defizite für die Automobilbranche. Die geringe Kaufkraft der Bevölkerung ermöglicht keine Anschaffung von Neuwagen und lässt diese auf den Gebrauchtwagenmarkt zurückgreifen. Des Weiteren ist der Bevölkerungsschwund und die geringe Geburtenquote problematisch. Die steigende Wirtschaft der letzten Jahre bringt jedoch Hoffnungen. Faktoren wie Einkommen und Kaufkraft steigen kontinuierlich weiter. Die Arbeitslosenquote und Inflationsrate Bulgariens sinkt jährlich und ist auf einem normalen Niveau. Ein weiterer positiver Faktor ist die geographische Lage. Von dort aus können potentielle Wachstumsmärkte erschlossen und beliefert werden.

Somit bietet der Markteintritt in Bulgarien viele Chancen und Möglichkeiten zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges der Automobilbranche. Jedoch umfasst die Expansion einige Gefahren und Risiken die ein Totalversagen verursachen könnte. Abschließend kann dazu gesagt werden, dass die wirtschaftliche Lage des Landes weiterhin zunehmen muss, damit die grundlegenden Probleme beseitigt werden können. Erst dann wäre eine Expansion für die Automobilbranche sinnvoll.



# Literaturverzeichnis

**Abrahamczik, Christian (2012):** Die erfolgreiche Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmungen (KMU), Modellentwicklung, empirische Überprüfung sowie Handlungsempfehlungen für die Managementpraxis; München und Mering 2012

**Alter, Roland (2011):** Strategisches Controlling, Oldenburg Verlag, München, 2011

**Atanassow, Kostadin (2017):** Bulgarien – niedrige Arbeitslosigkeit und Niedriglöhne, in BNR, Artikel vom 14.07.2017

**Auswärtiges Amt (2019)a:** Bulgarien: Staatsaufbau / Innenpolitik, Artikel vom 29.01.2019

**Auswärtiges Amt (2019)b:** Bulgarien: Außenpolitik, Artikel vom 28.01.2019

**Auswärtiges Amt (2019)c:** Bulgarien: Wirtschaft, Artikel vom 24.01.2019

**Autoflotte (2012):** Rahmenwerk in Bulgarien, Ausgabe 9/2012, Artikel vom 31.08.2012

**Auxmoney Finanzlexikon (2019) :** Deflation, URL:

<https://www.auxmoney.com/kredit/finanzlexikon/deflation.html> , Stand 03.03.2019

**auxmoney Finanzlexikon (2019):** Deflation, URL:

<https://www.auxmoney.com/kredit/finanzlexikon/deflation.html>, Stand 05.03.2019

**Bayern International (2017):** Bulgarien: Technologien in der Abfallverwertung und Mülldeponierung, Flyer vom 09.10.2017

**Behnam Michael (1998):** Michael, Behnam; Strategische Unternehmensplanung und ethische Reflexion, 1998

**Bellberg, Guido (2018):** Feuer frei! Die Bulgaren dieseln aus allen Rohren, in: die Welt, Artikel vom 12.04.2018

**Berekoven, Ludwig; Eckert, Werner; Ellenrieder, Peter (2009):** Marktforschung - Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, Wiesbaden, 2009

**Berndt, Ralph; Fantapié, Altobelli; Claudia, Sander; Matthias (2010):** Internationales Marketing-Management, Berlin 2010

**Berschens, Ruth (2018):** Bulgarien drängt in die Euro-Zone – und stößt auf Widerstand, in Handelsblatt, Artikel vom 10.07.2018

**BNR (2013)a:** Bulgarischer Lew in Top 5 der schönsten Währungen der Welt, URL: <https://www.bnr.bg/de/post/100209354/bulgarischer-lew-in-top-5-der-schnsten-whrungen-der-welt>, Stand 12.02.2019

**BNR (2013)b:** Wertvorstellungen und Interessen der jungen Bulgaren, URL: <https://www.bnr.bg/de/post/100216931/wertvorstellungen-und-interessen-der-jungen-bulgaren>, Stand 12.03.2019

**Brand Finance Brandirectory:** Global 500 2018, The world's most valuable brands of 2018, URL: [http://brandirectory.com/league\\_tables/table/global-500-2018](http://brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2018) (2018)

**Breitinger, Matthias; Groll, Tina (2018):** Automobilbranche unter Strom; in Zeit, Artikel vom 17.10.2018

**Brenner, Hatto; Misu, Cecilia (2015):** Internationales Business Development, Export-Märkte, Risikoanalyse, Strategien, Wiesbaden 2015

**Dauth, Tobias; Kotulla, Thomas; Schulze, Stephan (2013):** Porsche Holding Automobile für Europa aus dem Salzburger Land, München, 2013

**DEHNEN Hermann Sebastian (2012):** Markteintritt in Emerging Market Economies. Wiesbaden 2012

**Deutsch-Bulgarische Industrie- und Handelskammer (2015):** Doing Business in Bulgaria 2015, Artikel vom 5.02.2015

**Deutsch-Bulgarische Industrie- und Handelskammer (2017):** AHK-Konjunkturumfrage 2017, Artikel vom 26.04.2017

**Deutsch-Bulgarische Industrie- und Handelskammer (2018):** Doing Business in Bulgaria 2018, Artikel von 2018

**Doll, Nikolaus (2015):** Das sind die fünf großen Probleme der Autoindustrie, in: die Welt, Artikel vom 12.09.2015

**Ebel, Bernhard (2014):** Automotive Management, Berlin/Heidelberg, 2014

**Ehlert, Julia (2012):** Leitfaden zur Planung einer Auslandsexpansion, in: Handelsblatt, Artikel von 2012

**Finanzgruppe EuropaService (2019):** Bulgarien: Große Armut, aber guter Standort, URL: <https://europaservice.dsgv.de/europa-aktuell/EA130502.html>, Stand 12.02.2019

**Gabler Wirtschaftslexikon (2019):** Definition Dieselfahrverbot, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/dieselfahrverbot-99270>

**Gabler Wirtschaftslexikon (2019):** Definition Wettbewerb, URL:

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/abwrackpraemie-52127>, Stand 15.02.2019

**Germany Trade & Investment (2016):** Bulgariens Kfz-Zulieferindustrie expandiert, Artikel vom 27.04.2016

**Germany Trade & Investment (2016):** Kaufkraft und Konsumverhalten – Bulgarien, Artikel vom: 11.10.2016

**Germany Trade & Investment (2017)a:** Hoffnung auf politische Stabilität, Artikel vom 24.03.2017

**Germany Trade & Investment (2017)b:** Branche kompakt: Bulgariens Nachfrage nach Kfz auf Wachstumspfad, Artikel vom 24.10.2017

**Germany Trade & Investment (2018)a:** Bulgarien, Wirtschaftsdaten Kompakt, Artikel von 11.2018

**Germany Trade & Investment (2018)b:** Lohn- und Lohnnebenkosten - Bulgarien, Artikel vom 05.07.2018

**Haas, Hans-Dieter /Neumair, Simon-Martin (2006):** Internationale Wirtschaft.- München-Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2006

**Haas, Hans-Dieter; Rehner, Johannes (2003):** Wege in den chinesischen Markt: Die Wahl der geeigneten China-Strategie, Böhn, 2003

**Haller, Sabine (2005):** Dienstleistungsmanagement: Grundlagen-Konzepte Instrumente, Berlin 2005

**Hellmann, Andreas (2006):** Methodik zur Vorbereitung eines internationalen Markteintritts, Hamburg 2006

<https://www.handelsblatt.com/politik/international/neues-mitglied-bulgarien-draengt-in-die-euro-zone-und-stoesst-auf-widerstand/22786834.html?ticket=ST-1598720-tVFzNIQCoeltLrMNFgQs-ap5>

**Hundertmark, Heike (2013):** Beziehungsmanagement in der Automobilindustrie. OEM Relationship Management als Sonderfall des CRM; Wiesbaden 2013

**IHK Ostbrandenburg (2019):** Merkmale und Vorteile des Binnenmarktes, URL: <https://www.ihk-ostbrandenburg.de/produktmarken/Aussenwirtschaft/Enterprise-Europe-Network/Binnenmarkt/Die-wesentlichen-Merkmale-und-Vorteile-des-Binnenmarktes/2485960>, Stand 08.03.2019

**Inflation.eu (2019):** Ausführliche Hintergrundinformationen über Inflation, URL: <https://de.inflation.eu/inflation.aspx>, Stand 15.02.2019

**Kerekeš, Daniel (2016):** Sofia: Armut führt zu ungeahnter Luftverschmutzung, in: Balkan21, Artikel vom 14.10.2016

**Konzeptwerk neue Ökonomie (2015):** endlich-wachstum, Die zwei Seiten der Medaille, Artikel von 09.2015

**Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm (2001):** Marketing Management - Analyse, Planung und Verwirklichung, Stuttgart 2001

**Kühlmann, Torsten; Schmidt, Gert (2003):** Deutsche Unternehmen in China: Märkte, Partner, Strategien, Wiesbaden, 2003

**Kutschker, Michael/ Stefan, Schmid (2011):** Internationales Management:- 7.Auflage.- München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

**Laenderdaten.info (2019):** Entwicklung der Inflationsraten in Bulgarien, URL: <https://www.laenderdaten.info/Europa/Bulgarien/Inflationsraten.php> , Stand 05.03.2019

**Merkel, Reinhard (2002):** Reinhard, Merk; Internationales Management.-1.Auflage: Wiesbaden, 2002

**Michel, Charles (2015):** Die Schaffung von Arbeitsplätzen ist der wichtigste Schlüssel für unseren sozialen Schutz; in: offizielle Pressemitteilung vom 28.08.2015

**Obbelode, Frank (1993):** Strategisches Marktauswahlverhalten mittelständischer Unternehmen auf internationalen Märkten, Frankfurt 1993

**Ottmann, Matthias und Stephan, Lifka (2010):** Methoden der Standortanalyse, Darmstadt 2010

**Paunovski, Geogi (2019):** Welche sind die gefragtesten Neu- und Gebrauchtwagen in Bulgarien?, in: Dnevnik, Artikel vom 12.01.2019 URL: [https://www.dnevnik.bg/skorost/2019/01/12/3372999\\_nai-tursenite\\_novi\\_koli\\_sa\\_dachiia\\_i\\_reno\\_a/](https://www.dnevnik.bg/skorost/2019/01/12/3372999_nai-tursenite_novi_koli_sa_dachiia_i_reno_a/)

**Radev, Petko (2011):** Chancen und Risiken bei grenzüberschreitenden Investitionen in Osteuropa am Beispiel Bulgarien, 2011

**Ruhkamp, Christoph (2010):** Der vierte Anlauf, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Artikel vom 10.11.2010

**Sabew, Wladimir (2018):** Jeder zweite Bulgare mit einem Gebrauchtwagen, in: BNR, Artikel vom 04.01.2018

**Schatzwert.de (2019):** Bodenschätze von Bulgarien,URL: <https://www.schatzwert.de/rohstoffe/bodenschaetze/bodenschaetze-bulgarien/> , Stand 03.03.2019

**Schmid, Stefan (2013):** Internationalisierungsstrategien; Ein Überblick über die zentralen Managemententscheidungen; München 2013

**sei/hz (2004):** Chancen und Risiken der Globalisierung, in: die Welt, Artikel vom 12.05.2004

**Statista (2019):** Anzahl registrierter Kraftfahrzeuge weltweit in den Jahren 2005 bis 2015 (in 1.000), URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/244999/umfrage/weltweiter-pkw-und-nutzfahrzeugbestand/>, Stand 05.01.2019

**Statista (2019):** Beschäftigte in der deutschen Automobilindustrie in den Jahren 2005 bis 2017, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/30703/umfrage/beschaefigtetenzahl-in-der-automobilindustrie/>, Stand 08.01.2019

**Statista (2019):** Bulgarien: Arbeitslosenquote von 2008 bis 2018, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/278271/umfrage/arbeitslosenquote-in-bulgarien/>

**Statista (2019):** Bulgarien: Inflationsrate von 2008 bis 2018 (gegenüber dem Vorjahr), URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/278275/umfrage/inflationsrate-in-bulgarien/>, Stand 05.02.2019

**Sternad, Dietmar; Höfferer, Meinrad; Haber, Gottfried (2013):** Grundlagen Export und Internationalisierung, Wiesbaden 2013

**Stocker, Frank (2019):** Bulgarien, das entvölkerte Land, in: die Welt, Artikel vom 03.04.2018

**Verband der Automobilbranche (2017):** Zahlen und Daten, URL: <https://www.vda.de/de/services/zahlen-und-daten/zahlen-und-daten-uebersicht.html>

**Verband der Automobilbranche (2018):** Deutscher Pkw-Markt wuchs 2017 um 3 Prozent, Artikel vom 04.01.2018

**Verband der Automobilbranche (2018):** Internationale Automobilkonjunktur 2017 mit guter Jahresbilanz, Artikel vom 17.01.2018

**Verband der Automobilbranche (2018):** Jahresbericht 2018, Artikel von 11.2018

**Von der Oelsnitz, Dietrich (2000):** Markenmanagement – Probleme, Strategien, Erfahrungen, Stuttgart, 2000

**Wagner, Reinhard (2015):** Projektmanagement in der Automobilindustrie, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren; Wiesbaden 2015

**Walldorf, Erwin G. (1987):** Auslandsmarketing - Theorie und Praxis des Auslandsgeschäfts, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1987

**Wedeniowski, Sebastian (2015):** Mobilitätsrevolution in der Automobilindustrie; Letzte Ausfahrt digital!, Berlin, 2015

**Weißborn, Stefan-Robert (2009):** Der Erfinder des Autos hieß Cugnot, nicht Benz; in: Die Welt, Artikel vom 27.11.2009

**Welge, Martin / Holtbrügge, Dirk (2001):** Internationales Management. 2. Auflage: Landsberg-Lech, 2001

**Wesnitzer, Markus (1999):** Markteintrittsstrategien in Osteuropa, Wiesbaden, 1999

**Yeates, Donald; Wakefield, Tony (2004):** System Analysis and Design, Harlow, 2004

# Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Kristian Manov